



# PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2018 | ISSN 2543-8190

XIX

TOM

6

ZESZYT

II

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:

Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka

Katarzyna Czernek

## Konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw - modele, koncepcje i uwarunkowania

WYDAWNICTWO  
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK







# PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2018 | ISSN 2543-8190

XIX

TOM

6

ZESZYT

II

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:

Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka

Katarzyna Czernek

## Konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw - modele, koncepcje i uwarunkowania



WYDAWNICTWO  
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Zeszyt recenzowany

**Redakcja naukowa:** Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka, Katarzyna Czernek

**Korekta językowa:** Dominika Świech, Lidia Pernak

**Skład i łamanie:** Paweł Sobczyński

**Projekt okładki:** Marcin Szadkowski

**©Copyright:** Społeczna Akademia Nauk

**ISSN 2543-8190**

**Wersja elektroniczna wydania jest wersją podstawową**

**Dostępna na stronie:** [piz.san.edu.pl](http://piz.san.edu.pl)



**WYDAWNICTWO**  
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

## Spis treści

**Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka, Katarzyna Czernek** | *Wstęp* ..... 5

**Część I** | *Warunki konkurowania i współpracy współczesnych przedsiębiorstw oraz ich pomiar* ..... 7

**Monika Kulikowska-Pawlak, Katarzyna Bratnicka-Myśliwiec, Tomasz Ingram** | *O źródłach przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa raz jeszcze. Politykowanie organizacyjne i obustronność organizacyjna* ..... 9

**Janusz Strużyna, Krzysztof Kania** | *Elastyczność i nieelastyczność organizacji. Wstępne rozpoznanie wzorów regulujących* ..... 23

**Agnieszka Sokołowska-Durkalec, Edyta Tabaszewska-Zajbert** | *Społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa – identyfikacja nurtów badawczych, założeń i uwarunkowań* ..... 35

**Paweł Bartkowiak** | *Ocena znaczenia wybranych interesariuszy w procesie współkreowania wartości dla klienta z perspektywy przedsiębiorstwa* ..... 47

**Amadeusz Miązek, Justyna Świątowiec-Szczepańska** | *Determinants of Managerial Risk in Corporate Governance of Polish Public Companies* ..... 63

**Piotr Buła, Krzysztof Pawlak** | *Archetyp systemowy „złego rozwiązania – dobrego lekarstwa” w realizacji funkcji zakupowej w przemyśle farmaceutycznym* ..... 77

**Katarzyna Czernek** | *Formy i uwarunkowania kooperacji na obszarach turystycznych* ..... 91

**Regina Lenart-Gansiniec** | *Crowdsourcing. Analiza semantyczna* ..... 105

**Aleksandra Rudawska** | *Problem pomiaru dzielenia się wiedzą przez pracowników* ..... 119

**Marzena Fryczyńska, Christina Ciecierski** | *Pojęcie kompetencji sieciowej pracowników i walidacja jej skali pomiarowej* ..... 133

**Eryk Głodziński, Stanisław Marciniak** | *Between Practice and Academic Study: Competitiveness and Complementary Character of Project Management Research* ..... 149

**Marek Ćwiklicki, Anna Urbaniak** | *Methodological Rigour in Descriptions of Case Study Research in Polish Academic Articles on Management* ..... 165

## **Część II | Innowacyjność w modelach biznesu współczesnych przedsiębiorstw ..... 179**

**Grzegorz Krzos, Estera Piwoni-Krzeszowska** | *Propozycja konceptualnego wzorca ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa – założenia teoretyczne..... 181*

**Anna Adamik, Katarzyna Szymańska** | *Evolution towards an Open organization – a Challenge or a Necessity?..... 195*

**Tadeusz Falencikowski** | *Od modelu biznesu przedsiębiorstwa do modelu biznesu organizacji publicznej..... 211*

**Dagmara Wójcik, Patrycja Juszczyk** | *Tworzenie wartości w sieciowych modelach biznesu ..... 225*

**Grzegorz Bełz, Łukasz Wawrzynek** | *Metodyczne wyzwania zarządczej analizy sieci społecznych w przedsiębiorstwie ..... 241*

**Katarzyna Grzesik, Jan Lichtarski** | *Model pola swobody decyzyjnej kadry kierowniczej w zarządzaniu przedsiębiorstwem ..... 255*

**Aneta Pieczka, Jerzy Rosiński** | *Postawy wobec użytkowania technologii cyfrowej w miejscu pracy – eksploracja obszaru badawczego..... 269*

**Wojciech Głód** | *Wpływ innowacyjnego przywództwa na konkurencyjność przedsiębiorstw rodzinnych ..... 281*

**Paweł Brzeziński, Mariusz Bratnicki** | *Klimat wóldarza i przedsiębiorczość w firmie rodzinnej..... 297*

**Teresa Kraśnicka, Grzegorz Głód** | *Związki pomiędzy innowacyjnością a wynikami firm rodzinnych ..... 309*

**Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka** | *Stosunek polskich młodych dorosłych do chatbotów mobilnych w e-commerce – wybrane uwarunkowania..... 325*

## Wstęp

Złożoność i zmienność otoczenia stawiają współczesne przedsiębiorstwa i inne funkcjonujące w nim podmioty przed wieloma wyzwaniami. Dotyczą one między innymi elastyczności działania przedsiębiorstw, swobody decyzyjnej osób zarządzających, zaangażowania pracowników w funkcjonowanie przedsiębiorstwa czy aspektów etycznych związanych choćby ze społeczną odpowiedzialnością biznesu.

Wśród tych kwestii znajduje się pytanie o podstawę budowania przewagi konkurencyjnej. Proces ten wymaga wyboru i wdrożenia właściwej strategii, co w zmiennych warunkach otoczenia, w których funkcjonują współczesne organizacje, powoduje potrzebę nieustannego weryfikowania przyjmowanych założeń.

Kluczową rolę w tym procesie odgrywa wielokierunkowa współzależność organizacji działających w otoczeniu (ekosystemy), które łącznie dostarczają konsumentom złożone produkty. Obok ekosystemów, badacze kierują swoją uwagę w stronę powiązań sieciowych, aby podkreślić rolę wzajemnej zależności organizacji. Analizuje się tu typy sieci, efekty ich funkcjonowania, uwarunkowania, ale także aspekty metodyczne związane między innymi z pomiarem zasobów (np. wiedzy), których odbywa się w sieci dyfuzja.

Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa wymaga też dostosowania do aktualnych warunków rynkowych ich modelu biznesu. Mimo rosnącej popularności tej tematyki w zarządzaniu, w literaturze przedmiotu ciągle brakuje spójnej definicji oraz operacjonalizacji tego pojęcia. Najogólniej ujmując, modele biznesu stanowią przyjętą przez przedsiębiorstwo metodę maksymalizowania i wykorzystywania zasobów w celu dostarczenia klientom oferty lepszej od konkurencji, przy jednoczesnym dążeniu do utrzymania dochodowości organizacji. Dlatego też przedmiotem dyskusji badaczy są zasady ich tworzenia, odnoszące się do grupy docelowej, korzyści oferowanych klientom w efekcie dostarczenia im określonego produktu, usługi czy wyboru strategii itp. Ponadto badacze koncentrują swoją uwagę na różnych typach modeli (np. otwartych modelach biznesu, sieciowych modelach biznesu itp.) oraz okolicznościach ich rozwoju. Nie bez znaczenia są dla nich innowacje w sektorze IT, z których wyrosły modele biznesu oraz innowacyjność, oznaczająca najogólniej zdolność do poszukiwania nowych rozwiązań, pomysłów i koncepcji.

Zasygnalizowane zagadnienia stały się przedmiotem zaprezentowanych w tym zeszycie rozważań, ujętych w dwóch obszarach problemowych:

- *Warunki konkurowania i współpracy współczesnych przedsiębiorstw oraz ich pomiar;*
- *Innowacyjność w modelach biznesu współczesnych przedsiębiorstw.*



Podjęta problematyka, dotycząca zarówno różnego rodzaju relacji między organizacjami, jak i ich innowacyjności oraz modeli biznesu nie została wyczerpana przez Autorów, co wynika z wielowątkowości i wzajemnych powiązań diskutowanych zagadnień. Niemniej pokazują one kierunki poszukiwań i luki badawcze, które powinny być uzupełniane w kolejnych pracach.

Wyrażając nadzieję, że nakreślone przez Autorów kierunki i możliwości rozwoju przedsiębiorstw będą inspiracją do dalszych poszukiwań, życzymy ciekawej lektury.

Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka  
Katarzyna Czernek

## Część I

---

# Warunki konkurowania i współpracy współczesnych przedsiębiorstw oraz ich pomiar



---

**Monika Kulikowska-Pawlak** | [monika.kulikowska-pawlak@ue.katowice.pl](mailto:monika.kulikowska-pawlak@ue.katowice.pl)

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Wydział Zarządzania, Katedra Przedsiębiorczości

**Katarzyna Bratnicka-Mysliwiec** | [katarzyna.bratnicka-mysliwiec@ue.katowice.pl](mailto:katarzyna.bratnicka-mysliwiec@ue.katowice.pl)

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Wydział Ekonomii, Katedra Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego

**Tomasz Ingram** | [tomasz.ingram@ue.katowice.pl](mailto:tomasz.ingram@ue.katowice.pl)

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Wydział Ekonomii, Katedra Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego

O źródłach przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa  
raz jeszcze. Politykowanie organizacyjne i obustronność  
organizacyjna<sup>1</sup>

### About Sources of Firm Competitive Advantage Once More. Organizational Politics and Organizational Ambidexterity

**Abstract:** A growing number of recent strategic management studies highlight the new research avenue focused on processual lenses. In this context, research question that deserves close examination is: “what is the new source of competitive advantages”? We suggest that the potential benefits of organizational politics and organizational ambidexterity can be more probable as drivers of contemporary firms’ competitive advantage. Using data from 355 medium and large sized firms we have confirmed that applying organizational politics and organizational ambidexterity firms create ability to be competitive. Particularly, both organizational change making as dimension of organizational politics, as well as organizational ambidexterity are positively and directly associated with competitive advantage.

**Key words:** firm competitive advantage, organizational politics, organizational ambidexterity.

<sup>1</sup> Artykuł został przygotowany w ramach projektu *Politykowanie organizacyjne. Treść, proces, kontekst i efekty*, sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00673.

## Wprowadzenie

Zmieniające się czynniki i uwarunkowania działalności przedsiębiorstw prowadzą do poszukiwań nowych rozwiązań menedżerskich w ogólności, a nowych praktyk zarządzania strategicznego w szczególności. W tym nurcie badań przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa, rozumiana jako wyższa efektywność przedsiębiorstwa niż osiągnięta przez porównywalne firmy, które nie realizują podobnych procesów [Autio 2017, ss. 211–227], jest obszarem ożywionych dyskusji i kontrowersji dotyczących jej źródeł. Na tym tle pojawia się istotne pytanie badawcze: *jaka jest rola politykowania organizacyjnego i obustronności organizacyjnej jako nowych, ważnych procesów organizacyjnych, współprzyczyniających się do osiągnięcia względnie trwałej przewagi konkurencyjnej?* Niniejszy artykuł stanowi próbę rozwiązania tego problemu naukowego.

Szukając odpowiedzi na tak postawione pytanie, przeprowadzono badania wśród kadry zarządzającej 355 dużych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Rezultaty potwierdziły dwie istotne zależności. Po pierwsze, zaobserwowano bezpośrednie i pozytywne powiązanie politykowania organizacyjnego w wymiarze dokonywania zmian organizacyjnych z przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa. Po drugie, stwierdzono pozytywny i bezpośredni związek zachodzący pomiędzy obustronnością organizacyjną i przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa.

## Teoria i hipotezy

W ostatnich dekadach jesteśmy świadkami przesunięcia zainteresowań badawczych od rozpatrywania charakterystyk zasobów przedsiębiorstwa jako źródła przewagi konkurencyjnej do rozumienia działań menedżerskich, za pomocą których przedsiębiorstwo zarządza swoimi zasobami w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej [Amit, Han 2017, ss. 228–242]. Równocześnie narastające: dynamizm, wrogość i złożoność otoczenia przedsiębiorstwa są przyczyną tego, że działa ono w warunkach dużej niepewności. W tych okolicznościach, dużą rolę w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej zaczynają odgrywać procesy ułatwiające radzenie sobie z ową niepewnością. Wśród nich poczesne miejsca zajmują politykowanie organizacyjne oraz obustronność organizacyjna.

W literaturze przedmiotu powszechnie akceptuje się pogląd, że politykowanie organizacyjne jest kojarzone z kontekstem organizacyjnym, który charakteryzuje się niepewnością, niejednoznacznością, a nawet nieokreślonością. Codzienne życie organizacyjne pozostaje dalekie od ideału, ponieważ jedni pracownicy przedsiębiorstwa starają się wpływać na innych w sposób mniej lub bardziej siłowy, wykorzystując posiadaną władzę; współpracują i rywalizują w czasie wykonywania zadań, czyli angażują się w po-



litykowanie [Mowles 2015]. Nasze pojmowanie politykowania organizacyjnego jest zgodne z propozycją P.C. Sederberga [1984, s. 17], który charakteryzuje politykowanie organizacyjne jako zachowania służące „tworzeniu, podtrzymywaniu, modyfikowaniu oraz porzucaniu wspólnie podzielanych znaczeń”. G.R. Ferris, D.B. Fedor, J.G. Chache-re i L.R. Pondy [1989, ss. 83–103] podkreślają, że politykowanie organizacyjne wiąże się z zachowaniem organizacyjnym, którego zamiarem jest maksymalizowanie długo lub krótkofalowych interesów osobistych, bez względu na to, czy jest ono zbieżne, czy też rozbieżne z interesami innych pracowników przedsiębiorstwa. To właśnie dzięki temu przedsiębiorstwa przezwyciężają negatywne skutki konkurencyjnych celów, znajdując rozwiązania zadowalające, a nie optymalne, zatem podejmowanie decyzji to w znacznej mierze zachowanie polityczne [Peltigrew 1973]. W szczególności wymiar polityczny stanowi kluczowy aspekt każdej zmiany organizacyjnej, a politykowanie organizacyjne to rdzeń procesu dokonywania zmian.

Polityczne doświadczenia, skłonności i umiejętności kształtują zakres politycznej aktywności w przedsiębiorstwie [Lux, Crook, Woehr 2011, ss. 223–247]. Siła politykowania organizacyjnego rośnie, w miarę jak przedsiębiorstwo zwiększa swoją orientację strategiczną [Tang, Tang, Marino, Zhang, Li 2008, ss. 219–239]. Proces ten, jeśli jest właściwie kształtowany przez kadrę zarządzającą, przyczynia się do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa [Moss, Barbutto Jr 2010, ss. 155–174]. Z tego punktu widzenia nietrudno się nie zgodzić z wytyczną sformułowaną przez D.A. Lepisto i M.G. Pratta [2012, ss. 67–98], aby potraktować politykowanie jako swoistą dynamiczną zdolność przedsiębiorstwa, która ułatwia kształtowanie właściwych strategicznych odpowiedzi [Derfus, Maggitti, Grimm, Smith 2008, ss. 61–80]. W strukturze zarządzania strategicznego jako pola badawczego, politykowanie organizacyjne jest rozpatrywane pod kątem przewagi konkurencyjnej i w powiązaniu z rozwojem przedsiębiorstwa opartym na zasobach i zdolnościach [Furrer, Thomas, Goussevskaia 2008, ss. 1–23]. To właśnie politykowanie organizacyjne ułatwia prawidłowe kształtowanie strategii przedsiębiorstwa na drodze mobilizowania zasobów i znajdowania popleczników [Hoon 2007, ss. 921–952], korygowanie realizowanej złej strategii, a także podwyższenie efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa [Hochwarter, Thompson 2010, ss. 1–24]. W końcu należy wspomnieć o strategicznej roli politykowania organizacyjnego w formułowaniu celów przedsiębiorstwa, przyszłych kierunków działania oraz głównych parametrów ekonomicznej działalności przedsiębiorstwa niwelującej konflikt preferencji [Kulikowska-Pawlak 2018]. Przeprowadzona dyskusja daje podstawy do sformułowania następującej hipotezy badawczej:

*Hipoteza 1: Politykowanie organizacyjne wpływa bezpośrednio i dodatnio na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.*

Złożoność kontekstu, w jakim działają współczesne przedsiębiorstwa, w ostatnich latach pociągnęła za sobą przesunięcie uwagi kadry zarządzającej od dylematów pro-

dukcji do wyzwań strategicznych [Benner, Tushman 2003, ss. 238–256]. Coraz bardziej rozpowszechnione jest przekonanie, że przedsiębiorstwo uzyskuje największą efektywność wtedy, gdy występują synergiczne efekty integracji działalności eksploracyjnej z działalnością eksploatacyjną [Andriopoulos, Lewis 2009, ss. 696–717]. Eksploracja wiąże się z poszukiwaniem, eksperymentowaniem i zwiększaniem różnorodności, podczas gdy eksploatacja zwiększa produktywność i skuteczność, dzięki doskonaleniu wykonania oraz redukowaniu różnorodności. Stanowi to fundamenty obustronności organizacyjnej, która polega na „równoczesnej eksploracji i eksploatacji pozwalającej przedsiębiorstwu adaptować się w miarę upływu czasu” [O'Reilly, Tushman 2008, ss. 186]. Ogólniej rzecz ujmując, to właśnie zespolenie tych dwóch rodzajów aktywności staje się drogą do długofalowej przewagi konkurencyjnej.

Badacze konkludują, że obustronność organizacyjna jest kluczowym nośnikiem efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa [Bratnicka-Myśliwiec 2017; Hortinha, Lages, Lages 2011, ss. 36–58]. Wyniki dotychczasowych badań empirycznych dokumentują pozytywny wpływ obustronności organizacyjnej na przetrwanie przedsiębiorstwa [Kim, Moon, Hooh 2015], jego wzrost i rentowność [Belderbos, Faems, Laten, Looy 2010, ss. 869–882] czy też wartość rynkową przedsiębiorstwa [Cevikarslan, Belderbos, Laten, Kelchtermans 2013]. Dlatego też zasadne jest przypuszczenie, które sformułowano w postaci kolejnej hipotezy:

*Hipoteza 2: Obustronność organizacyjna wpływa bezpośrednio i dodatnio na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.*

## Metodyka badań empirycznych

W celu sprawdzenia hipotez badawczych przeprowadzono badania ilościowe wśród średnich i dużych przedsiębiorstw z terenu Polski. Dane zbierano w okresie od maja do września 2015 roku. Dobór próby był wieloetapowy. Ostatecznie znalazło się w niej 355 przedsiębiorstw, dla których prowadzone były dalsze analizy statystyczne. Grupę docelową tworzyli menedżerowie kadry zarządzającej najwyższego szczebla zarządzania. Dane pozyskano za pomocą kwestionariusza wywiadu. We wszystkich pytaniach zastosowano siedmiostopniową skalę postaw Likerta [Brzeziński 1980]. Zadanie respondentów polegało na wskazaniu liczby na siedmiopunktowej skali (od 1 – „zdecydowanie nie zgadzam się”, do 7 – „zdecydowanie zgadzam się”).

Przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa oszacowano, posługując się skalą obejmującą 10 kwestii. Przykładowe pytanie wchodzące w skład skali pomiaru przewagi konkurencyjnej to: „Średni roczny wzrost sprzedaży (netto) w ostatnich trzech latach”.

Omawiana skala ma charakter jednowymiarowy. Alfa Cronbacha dla tej skali wynosi 0,921. Postępując zgodnie z zaleceniami DeVellisa [2003], wypracowano skalę pomiaru obejmującą 16 kwestii, które posłużyły jako podstawa do oszacowania politykowania organizacyjnego. Przykładowe pytanie: „Pracownicy starają się uzyskać kontrolę nad ważnymi zasobami, w celu wzmocnienia swojej pozycji”.

Wyniki przeprowadzonej analizy czynnikowej pozwoliły na wyodrębnienie czterech wymiarów politykowania organizacyjnego: dominującą koalicję (alfa Cronbacha = 0,824), wywieranie wpływu (alfa Cronbacha = 0,766), dokonywanie zmian organizacyjnych (alfa Cronbacha = 0,792) oraz otwartość informacyjną (zmienna obserwowana, pojedyncze stwierdzenie).

Do pomiaru obustronności organizacyjnej wykorzystano skalę obejmującą cztery sprzeczności stanowiące zarazem cztery wymiary tego konstruktu: obustronność strategiczną, przywództwo obustronne, obustronną architekturę organizacyjną i obustronne zachowania organizacyjne [Bratnicka 2014]. Dla każdej sprzeczności sformułowano dwa stwierdzenia do oceny, które odzwierciedlają przeciwieństwa tworzące daną sprzeczność, na przykład „Pracownicy przedsiębiorstwa oraz kluczowi interesariusze wspólnie uczą się nowych umiejętności i procesów związanych z rozwojem produktów albo usług całkowicie nowych dla branży” oraz „Pracownicy przedsiębiorstwa wspólnie podwyższają swoje kompetencje przede wszystkim dla eksploataowania tych zasobów i zdolności, w których organizacja posiada już znaczne doświadczenia i które polepszają efektywność aktualnej działalności”. Wartość alfa Cronbacha dla tej zmiennej syntetycznej wynosi 0,824.

## **Wyniki badań empirycznych**

Celem zidentyfikowania związków między wymiarami politykowania organizacyjnego, obustronności organizacyjnej oraz przewagi konkurencyjnej w pierwszej kolejności przeprowadzono analizę korelacji liniowej Pearsona w programie SPSS. Jej wyniki ukazuje tabela 1.

Analiza korelacji pozwala na stwierdzenie, że dwa spośród czterech wymiarów politykowania organizacyjnego – dokonywanie zmian organizacyjnych oraz otwartość informacyjna – są istotnie powiązane z tworzeniem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, przy czym siła tych zależności jest umiarkowana. Silne związki istnieją również pomiędzy obustronnością organizacyjną i przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Związki pomiędzy wymiarami politykowania organizacyjnego, obustronnością organizacyjną i przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Przewaga konkurencyjna	1							
2. Dominująca koalicja	0,085	1						
3. Wywieranie wpływu	0,069	0,460**	1					
4. Dokonywanie zmian organizacyjnych	0,232**	0,613**	0,508**	1				
5. Otwartość informacyjna	0,153**	0,115*	0,303**	0,296**	1			
6. Obustronność organizacyjna	0,317**	0,151**	0,227**	0,296**	0,210**	1		
7. Wiek przedsiębiorstwa	-0,096	-0,004	0,039	-0,049	-0,021	-0,006	1	
8. Wielkość przedsiębiorstwa	0,112*	0,184**	0,157**	0,209**	0,097	0,182**	0,174**	1

Legenda:

N = 355; korelacje istotne zostały wytłuszczone.

\*\* Korelacja jest istotna statystycznie na poziomie  $p < 0,01$ .\* Korelacja jest istotna statystycznie na poziomie  $p < 0,05$ .

Źródło: opracowanie własne.

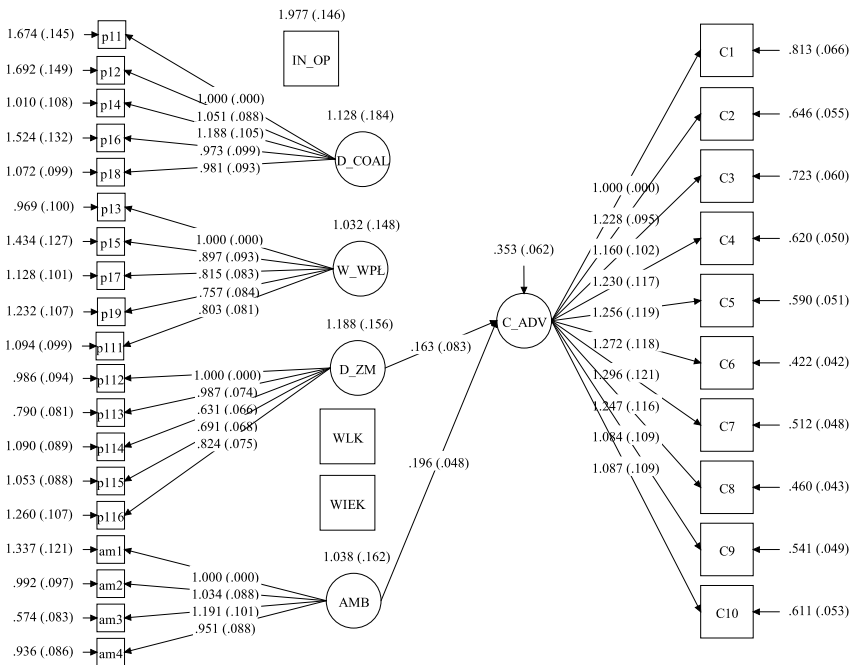
Spośród dwóch badanych zmiennych kontrolnych: wieku przedsiębiorstwa i jego wielkości, jedynie wielkość przedsiębiorstwa, mierzona liczbą jego pracowników, jest powiązana z przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa. Analiza korelacji ukazuje również, że wszystkie cztery wymiary politykowania organizacyjnego są wzajemnie ze sobą powiązane oraz uwypukla związki pomiędzy obustronnością organizacyjną i wymiarami politykowania organizacyjnego. W świetle przeprowadzonych analiz wielkość przedsiębiorstwa jest istotnie powiązana ze wszystkimi wymiarami politykowania organizacyjnego z wyjątkiem otwartości informacyjnej, a także możliwe jest zaobserwowanie jej związków z obustronnością organizacyjną. W dalszej kolejności, aby lepiej zrozumieć naturę zależności pomiędzy badanymi zmiennymi, posłużono się techniką modelowania równań strukturalnych.

Modelowanie równań strukturalnych to technika pozwalająca na kompleksowe rozpoznanie zależności występujących między wieloma zmiennymi, a jej wynikiem jest zbiór równań regresji opisujących wzajemne, uwarunkowane zależności pomiędzy poszczególnymi zmiennymi. Co więcej, pozwala ono rozpatrywać zależności nie tylko między zmiennymi obserwowanymi, ale również pomiędzy zmiennymi utajonymi – *latent variable* [Muthén 1984, ss. 115–132]. Ponieważ wszystkie badane zmienne mają charakter zmiennych utajonych (przewaga konkurencyjna, wymiary politykowania organizacyjnego, obustronność organizacyjna), to technika szczególnie przydatna w tym przypadku.

Modelowanie równań strukturalnych przeprowadzono w pakiecie statystycznym Mplus ver. 8.0 for Mac. Oszacowany model (rysunek 1) charakteryzuje się dobrymi parametrami dopasowania: RMSEA = 0,052 (poziom akceptowalny niższym niż 0,06) oraz

CFI i TLI równe odpowiednio: 0,920 i 0,908 (poziom uznawany za satysfakcjonujący – wyższy niż 0,9). Zidentyfikowany model wyjaśnia 18% zmienności głównej zmiennej zależnej – przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a stopień wyjaśniania jest istotny statystycznie na poziomie  $p < 0,05$ .

**Rysunek 1. Model zależności pomiędzy wymiarami politykowania organizacyjnego, obustronności organizacyjnej oraz przewagi konkurencyjnej w kontekście wieku i wielkości przedsiębiorstwa**



#### Legenda:

P11–P116 – kwestie składające się na skalę pomiaru politykowania organizacyjnego.

AM1–AM4 – sprzeczności wchodzące w skład obustronności organizacyjnej.

C1–C10 – kwestie składające się na skalę pomiaru przewagi konkurencyjnej.

WLK – wielkość przedsiębiorstwa mierzona ln liczby zatrudnionych pracowników.

WIEK – wiek przedsiębiorstwa mierzony ln ilości lat funkcjonowania na rynku.

AMB – obustronność organizacyjna.

W\_WPL – wywieranie wpływu (wymiar politykowania organizacyjnego).

D\_ZM – dokonywanie zmian organizacyjnych (wymiar politykowania organizacyjnego).

D\_COAL – dominująca koalicja (wymiar politykowania organizacyjnego).

IN\_OP – otwartość informacyjna (wymiar politykowania organizacyjnego).

Nad strzałkami podano parametry oszacowania modelu oraz w nawiasach błędy oszacowania; ze względu na czytelność modelu przedstawia on jedynie zależności istotne statystycznie; pominięto ścieżki, które nie były istotne na poziomie  $p < 0,05$ .

Źródło: opracowanie własne.



Z przedstawionego modelu zależności (por. rysunek 1) wynika, że dokonywanie zmian organizacyjnych jako wymiar politykowania organizacyjnego jest istotnym predyktorem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Trzy pozostałe wymiary politykowania organizacyjnego nie są istotnie powiązane z przewagą konkurencyjną. Zatem, hipoteza 1 otrzymuje w wynikach badań jedynie częściowe wsparcie. Drugim istotnym czynnikiem, wyjaśniającym zmienność przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, jest obustronność organizacyjna. W związku z powyższym, hipoteza 2, zakładająca związek obustronności organizacyjnej z przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa, uzyskała wsparcie w wynikach badań empirycznych.

## Zakończenie

Przeprowadzone badania dają wkład do teorii zarządzania strategicznego, polegający na tym, że rozszerzono dotychczasową listę źródeł przewagi konkurencyjnej o politykowanie organizacyjne i dialektycznie rozumianą obustronność organizacyjną. Patrząc przez pryzmat teorii politykowania organizacyjnego, zwrócono uwagę na – i empirycznie potwierdzono – pozytywne skutki tego procesu występujące na poziomie całego przedsiębiorstwa oraz współprzyczyniające się do tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Z punktu widzenia teorii obustronności organizacyjnej wykazano przydatność dialektycznego ujęcia tego konstruktów.

Ważnym elementem legitymizacji badań w naukach o zarządzaniu jest przydatność praktyczna [Hensel 2017]. Rezultaty badawcze są dobrą podstawą dla sformułowania kilku wskazówek dla działalności menedżerskiej. Przede wszystkim, kadra zarządzająca, dążąca do osiągnięcia i utrzymania względnej przewagi konkurencyjnej, powinna poświęcić znaczną część swojej uwagi na wspomaganie strategicznych inicjatyw i wzmacnianie ich popierania. Równie ważne jest zadbanie o autonomię działania pracowników, tak aby mogli oni eksperymentować i podejmować oddolne inicjatywy. W czasie dokonywania zmian warto odwoływać się do celów nadrzędnych i wspólnych wartości jako punktu odniesienia do nadawania sensu nowym zdarzeniom strategicznym. W końcu trzeba zostawić przestrzeń organizacyjną na kwestionowanie stanu aktualnego przedsiębiorstwa.

Trudnym do przecenienia źródłem przewagi konkurencyjnej jest obustronność organizacyjna. Efektywne stosowanie obustronności organizacyjnej w tym aspekcie zasadza się na czterech rodzajach aktywności. Po pierwsze, niezbędne jest godzenie rozmyślnego tworzenia przyszłości przedsiębiorstwa z wykorzystywaniem posiadanego potencjału strategicznego. W ślad za tym pożądane są działania kadry zarządzającej, zmierzające do łączenia powodzenia przedsiębiorstwa z sukcesami pojedynczych pracowników wo-

kół organizacyjnego uczenia się. Trzecia kwestia to dopasowywanie projektu organizacyjnego (struktury organizacyjnej i systemów działania) do potrzeb współewoluowania z otoczeniem. Całość działalności menedżerskiej, służącej budowaniu i utrzymywaniu obustronności organizacyjnej, domyka dbanie o dynamikę społeczną, w której z jednej strony jest równowaga systemu społecznego, zaś z drugiej strony – twórcza destrukcja zrywająca z przeszłością.

Zidentyfikowana siła zależności wskazuje, że istnieje jeszcze przestrzeń dla działania różnych czynników kontekstualnych. W dotychczasowych badaniach wykazano, że rolę taką odgrywają twórcze przywództwo [Bratnicka-Myśliwiec, Kulikowska-Pawlak, Ingram 2017] i przedsiębiorczość organizacyjna [Kulikowska-Pawlak, Bratnicka-Myśliwiec, Ingram 2017]. Naturalnie, lista ta nie została zamknięta i przyszłe badania powinny ją rozszerzyć.

Niektórzy badacze odkryli, że ważnym moderatorem zależności pomiędzy politykowaniem organizacyjnym i skutkami organizacyjnymi jest umiejętność polityczna [Hochwarter, Ferris, Gavin 2007, ss. 226–239; Kimura 2015, ss. 312–332]. Wysoki poziom bystrości społecznej (*social astuteness*), wpływu interpersonalnego, widocznej szczerości oraz tworzenia sieci korzystania z nich (*networking ability*) jako wymiarów umiejętności politycznej [Ferris, Treadway, Brouer 2012; Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar, Douglas, Frink 2005, ss. 126–152] pogłębia zrozumienie procesów organizacyjnych w przedsiębiorstwie [Brouer, Harris, Kacmar 2011, ss. 869–885]. Oto przyczyna, dla której uwzględnienie umiejętności politycznej jest owocnym kierunkiem przyszłych badań.

Ważnym kierunkiem przyszłych badań jest zidentyfikowanie okoliczności, które pozwalają kadrze zarządzającej koncentrować uwagę równocześnie na eksploracji i eksploatacji, podczas gdy w innych sytuacjach może sprawdzać się monolityczne spojrzenie i specjalizacja [Crilly, Sloan 2014, ss. 339–355]. W szczególności dobrze byłoby rozpoznać interakcje zachodzące pomiędzy typami konfiguracji obustronności organizacyjnej a wymiarami otoczenia zadaniowego. Kolejny problem wiąże się z pytaniem, jak obustronność organizacyjna wpływa na godzenie sprzeczności między różnymi wymiarami efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa. W końcu warto też zastanowić się nad kulturą organizacyjną jako czynnikiem ułatwiającym osiągnięcie obustronności organizacyjnej [Wang, Rafiq 2014, ss. 58–76].

## Bibliografia

**Amit R., Han X.** (2017), *Value creation through novel resource configurations in a digitally enabled world*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, vol. 11, no. 2, ss. 228–242.

**Andriopoulos C., Lewis M.W.** (2009), *Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation*, „Organization Science”, vol. 20, no. 4, ss. 696–717.

**Autio E.** (2017), *Strategic entrepreneurial internationalization: A normative framework*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, vol. 11, no. 2, ss. 211–227.

**Belderbos R., Faems D., Leten B., Looy, B.V.** (2010), *Technological activities and their impact on the financial performance of the firm: Exploitation & exploration within & between firms*, „Journal of Product Innovation Management”, vol. 27, no. 6, ss. 869–882.

**Benner M.J., Tushman M.L.** (2003), *Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited*, „Academy of Management Review”, vol. 28, no. 2, ss. 238–256.

**Bratnicka-Myśliwiec K.** (2017), *Twórczość w przedsiębiorstwie. Perspektywa obustronności organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.

**Bratnicka-Myśliwiec K., Kulikowska-Pawlak M., Ingram T.** (2017), *Relationships between organizational politics and organizational performance: The mediating role of creative leadership*, Research on Entrepreneurship and Small Business Conference, Lund.

**Bratnicka K.** (2014), *Creative leadership: A theoretical framework linking creativity and leadership*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Europejskiej Akademii Zarządzania, Valencia.

**Brouer R.L., Harris K.J., Kacmar K.M.** (2011), *The moderating effects of political skill on the perceived politics–outcome relationships*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 32, no. 6, ss. 869–885.

**Brzeziński J.** (1980), *Elementy metodologii badań psychologicznych: skrypt... dla studentów psychologii i pokrewnych dyscyplin socjologii i pedagogiki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Cevikarslan N.U., Belderbos R., Leten B., Kelchtermans S.** (2013), *Measuring the validity of a text-based indicator of exploration and exploitation activities*, European Conference on Innovation and Entrepreneurship, Brussels.

**Crilly D., Sloan P.** (2014), *Autonomy or control? Organizational architecture and corporate attention to stakeholders*, „Organization Science”, vol. 25, no. 2, ss. 339–355.

**Derfus P.J., Maggitti P.G., Grimm C.M., Smith K.G.** (2008), *The Red Queen effect: Competitive actions and firm performance*, „Academy of Management Journal”, vol. 51, no. 1, ss. 61–80.

**DeVellis R.F.** (2003), *Scale development: Theory and applications*, Sage publications, Thousand Oaks/London/New Delhi.

**Ferris G.R., Fedor D.B., Chachere J.G., Pondy L.R.** (1989), *Myths and politics in organizational contexts*, „Group & Organization Studies”, vol. 14, no. 1, ss. 83–103.

**Ferris G.R., Treadway D.C., Brouer R.L.** (2012), *Political skill in the organizational sciences* [w:] G.R. Ferris, D.C. Treadway (red.), *Politics in organizations. Theory and research considerations*, Routledge/Taylor & Francis, New York.

**Ferris G.R., Treadway D.C., Kolodinsky R.W., Hochwarter W.A., Kacmar C.J., Douglas C., Frink D.D.** (2005), *Development and validation of the political skill inventory*, „Journal of Management”, vol. 31, no. 1, ss. 126–152.

**Furrer O., Thomas H., Goussevskaia A.** (2008), *The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research*, „International Journal of Management Reviews”, vol. 10, no. 1, ss. 1–23.

**Hensel P.** (2017), *Legitymizacja badań organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Hochwarter W.A., Ferris G.R., Gavin M.B.** (2007), *Political skill as neutralizer of felt accountability – job tension effects on job performance ratings: A longitudinal investigation*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, vol. 102, no. 2, ss. 226–239.

**Hochwarter W.A., Thompson K.R.** (2010), *The moderating role of optimism on politics-outcomes relationships: A test of competing perspectives*, „Human Relations”, vol. 63, no. 9, ss. 1371–1394.

**Hoon C.** (2007), *Committees as strategic practice: The role of strategic conversation in a public administration*, „Human Relations”, vol. 60, no. 6, ss. 921–952.

**Hortinha P., Lages C., Lages L.F.** (2011), *The trade-off between customer and technology orientations: impact on innovation capabilities and export performance*, „Journal of International Marketing”, vol. 19, no. 3, ss. 36–58.

**Kim G., Moon S., Huh M.G.** (2015), *Effects of Exploration on Firm Performance and Survival*, konferencja Academy of Management, Vancouver.

**Kimura T.** (2015), *A review of political skill: Current research trend and directions for future research*, „International Journal of Management Reviews”, vol. 17, no. 3, ss. 312–332.

**Kulikowska-Pawlak M.** (2018), *Politykowanie organizacyjne treść, proces, kontekst i efekty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.

**Kulikowska-Pawlak M., Bratnicka-Myśliwiec K., Ingram T.** (2017), *The bright side of organizational politics as a driver of firm competitiveness. The mediating role of corporate entrepreneurship*, 19<sup>th</sup> International Conference on Innovation, Entrepreneurship and Strategic Management, Singapur.

**Lepisto D.A., Pratt M.G.** (2012), *Politics in perspectives: On the theoretical challenges and opportunities in studying organizational politics* [w:] G.R. Ferris, D.C. Treadway (red.), *Politics in organizations: Theory and research considerations*, New York/Hove: Routledge, ss. 67–98.

**Lux S., Crook T.R., Woehr D.J.** (2011), *Mixing business with politics: A meta-analysis of the antecedents and outcomes of corporate political activity*, „Journal of Management”, vol. 37, no. 1, ss. 223–247.

**Moss J.A., Barbuto Jr J.E.** (2010), *Testing the relationship between interpersonal political skills, altruism, leadership success and effectiveness: A multilevel model*, „Journal of Behavioral and Applied Management”, vol. 11, no. 2, ss. 155–174.

**Mowles C.** (2015), *Managing in Uncertainty: complexity and the paradoxes of everyday organizational life*, Routledge/Taylor & Francis Group, London/New York.

**Muthén B.** (1984), *A general structural equation model with dichotomous, ordered categorical, and continuous latent variable indicators*, „Psychometrika”, z. 49, nr 1, ss. 115–132.

**O'Reilly C.A., Tushman M.L.** (2008), *Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma*, „Research in Organizational Behavior”, vol. 28, no. 1, ss. 185–206.

**Peltigrew A.** (1973), *The Politics of Organizational Decision-Making*, Tavistock Publications Limited, London.



**Sederberg P.C.** (1984), *The Politics of Meaning Power and Explanation in the Construction of Social Reality*, University of Arizona Press, Tucson.

**Tang J., Tang Z., Marino L.D., Zhang Y., Li Q.** (2008), *Exploring an inverted U-Shape relationship between entrepreneurial orientation and performance in Chinese ventures*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 32, no. 1, ss. 219–239.

**Wang C.L., Rafiq M.** (2014), *Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: a comparative study of UK and Chinese high-tech firms*, „British Journal of Management”, vol. 25, no. 1, ss. 58–76.



---

**Janusz Strużyna** | janusz.struzyna@ue.katowice.pl

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Wydział Informatyki i Komunikacji

**Krzysztof Kania** | krzysztof.kania@ue.katowice.pl

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Wydział Informatyki i Komunikacji

## Elastyczność i nieelastyczność organizacji. Wstępne rozpoznanie wzorów regulujących

### Flexibility and Inflexibility of Organization. The Initial Recognition of Regulatory Patterns

**Abstract:** Analysis of wide collections of publications indicates that the subject of organizational flexibility is much more popular than inflexibility. At the same time, in management both organization properties are necessary. The first purpose of the article is preliminary identifying patterns that regulate the relationship between these two properties. Next, the validity of the identified theoretical models was verified based on interviews with project managers. Qualitative research has also allowed for the formulation of several proposals that set out issues to be addressed in further proceedings.

**Key words:** organizational flexibility, organizational inflexibility, project management, adjustment patterns.

## Wprowadzenie

Współcześnie elastyczność jest jednym z częściej podejmowanych tematów. W przeglądzie Google liczba pozycji, których treść można powiązać ze słowami *organizational flexibility* wynosiła na 28.12.2017 r. ok. 162 miliony, a dla *flexible organization* ponad 450 milionów. W bazie EBSCO (BSC, ASC, ERIC) pierwsze zapytanie przyniosło 759 odniesień,

a drugie 1391. W bazie ProQuest dla zapytania o *flexible organization* wskazano było już 443 327. Wielkości te odwzorowują społeczne zainteresowanie tym tematem i jego popularność. W sensie ogólnym, na podstawie słowników różnych języków [www1, www2, www3, www4], można przyjąć, że elastyczność traktuje się jako specjalną własność, dającą szansę na powrót do określonego stanu, stan gotowości, zbiór zdolności do zmian, wynik równoległego występowania sił nacisku i oporu, potencjał i efekt jednocześnie, zdolność do reakcji na zagrożenie destrukcją. W organizacjach społecznych problemem jest ustalenie pierwowzoru, do którego elastyczność pozwala wrócić oraz określenie punktu destrukcji. Z tych względów można przyjąć, że elastyczność organizacji jest bardziej specyficzną ideą, polimorficznym konceptem [Bahrami 1992, s. 35] niż fizycznie mierzalną własnością.

Na tym tle zaskakują wyniki przeszukiwania internetowych zbiorów informacji na podstawie zapytania o nieelastyczność organizacji. Przyniosły one (dostęp 28.12.2017) ok. 1,8 mln. wskazań w Google, w ProQuest ponad 22 tysiące, a w Ebsco tylko 17 dla *organizational inflexibility* i 28 dla *inflexible organization*. Łatwy do policzenia stosunek podanej liczby odniesień do elastyczności i nieelastyczności wskazuje, że znacznie więcej pisze się o elastyczności niż nieelastyczności. Na tle takiej dysproporcji i specyfiki społecznej elastyczności interesujące stają się pytania o to:

1. *Na ile popularność publicystyczna elastyczności przekłada się na opinie menedżerów w sprawie wagi elastyczności i nieelastyczności organizacji?*
2. *Jeśli elastyczność jest tak ważna, to jakie można wyróżnić wzory kształtowania relacji pomiędzy nią i jej zaprzeczeniem?*

W ich świetle głównym celem tego opracowania stało się wstępne rozpoznanie teoretycznych wzorów regulujących relacje pomiędzy elastycznością i nieelastycznością organizacji, a dalej próba ich skonfrontowania z praktykami.

Badania mają dla autorów charakter wprowadzający do zagadnienia, stąd nie zostały sfinalizowane wnioskami w sprawie orientacji teoretycznych. Ze względu na początkowy etap eksploracji zagadnienia przyjęto także, że wzory te będą identyfikowane na podstawie przeglądu artykułów dostępnych w bazie EBSCO oraz niewielkiej ilości materiału empirycznego. Skupienie się na ograniczonej ilości danych miało zapewnić dobre początkowe zrozumienie badanego materiału [Silverman 2011, s. 62]. Niestety zapytanie wprost o samą tematyczną relację, a tym bardziej o jej kształtowanie nie przyniosło trafnych odniesień w bazach wiedzy. Dokonano zatem osobno przeglądu literatury w odniesieniu do elastyczności i nieelastyczności organizacji. Na tej podstawie zaproponowano wstępny zbiór wzorów teoretycznych.

Kolejnym etapem badań było przeprowadzenie pisemnego wywiadu z praktykami, którzy odpowiadali na zadane pytania. Następnie podjęto próbę porównania wyników studiów literatury i badań empirycznych. W końcowej części, obok ograniczeń wnioskowania, starano się wskazać obszary problemowe ewentualnych dalszych badań.

## Szkic wzorów teoretycznych kształtowania relacji elastyczności i jej zaprzeczenia

Wspomniany polimorficzny charakter elastyczności powoduje, że w literaturze z zakresu zarządzania odnoszona jest ona do sfery technologicznej, strategicznej, operacyjnej, taktycznej, zasobów, czasu, ekonomii, osiągnięć, funkcji etc. W niniejszym opracowaniu przyjęto, że podane typy elastyczności stanowią istotne przejawy elastyczności organizacji. W efekcie tę ostatnią potraktowano jako kategorię generalną i wiodącą.

Analiza literatury pozwoliła zarysować kilka wzorów kształtowania tematycznej relacji. Intelktualnie inspirujący wzór zaproponował H. Volberda [1996]. Opiera się on na idei paradoksu elastyczności. Sama „elastyczność organizacji jest efektem interakcji pomiędzy (a) sterowalnością lub zdolnością do odpowiadania organizacji oraz (b) dynamicznego rozwoju kontrolnych zdolności zarządzania” [Volberda 1996, s. 360]. Wydaje się, że zgodnie z treścią przytaczanej pracy, dla kształtowania relacji elastyczność – nieelastyczność, kluczowe jest uznanie ich współlistnienia oraz znaczenia syntezy (równoważenia). Bez odpowiedniej kształtującej aktywności może pojawić się strategiczne zaniedbanie lub strategiczny dryf [Volberda 1996, s. 368]. W sensie teoretycznym propozycja H. Volberdy proponuje poszukiwanie rozwiązania paradoksu na mocy dialektycznej syntezy: „meta elastyczności”. Jest ona przez autora skomponowana z ideą równowagi, konfiguracyjności, potrzeby interwencji, ewolucji, która wpływa na wartość efektów naturalnie rozwijanych procesów społecznych (osłabienie zdolności do reakcji).

Na potrzeby równowagi, osiąganey poprzez stosowanie prostego zestawiania dwóch lub większej liczby opozycyjnych stanów, opierają się prace z zakresu *work-life balance*, elastycznego czasu pracy, telepracy, *agile marketing* itp. W tym ujęciu kluczowe staje się bilansowanie [Dibrell, Down, Bull 2007].

Również z współwystępowaniem sprzecznych sił wiąże się wzór stymulującego wzajemnego współlistnienia. Sprzeczne siły uzupełniają się wzajemnie i prowokują do osiągania specyficznych własności i, co intrygujące, do wyznaczania punktu destrukcji. W. Broekaert, P. Andries i K. Debackere [2016, ss. 771–785] zajęli się elastycznością w firmach rodzinnych. Firma rodzinna może być jednocześnie mało elastyczna i bardzo elastyczna. Siły te nie równoważą się: nacisk na sukces jest efektem emocji, zaś elastyczność jest skutkiem rozsądnego stanowienia porządku organizacyjnego. Wyraźna przewaga jednej z sił może prowadzić do trudności w przetrwaniu.

Inny wzór kształtowania badanej relacji opiera się na rozwijaniu sekwencji działań następujących w czasie. Pierwsza z takich możliwości akcentuje wartość liniowego narastania elastyczności. Przykładem może być dążenie do rozwijania elastyczności pracowników [Beltrán-Martín, Roca-Puig 2013, s. 648; Camps, Oltra, Aldás-Manzano, Buenaventura-Vera, Torres-Carballo 2016, s. 364]. Kolejny przykład z tego zakresu łączy się z ideą

*life long learning* oraz narastającego zaangażowania. Kilka innych liniowych sekwencji rozwijania elastyczności można odnaleźć w pracy D. Brozovic [2016, s. 20]. Charakterystyczne dla nich jest to, że nacisk ma charakter trwały, a ewentualne zagrożenie destrukcją jest obniżane poprzez zmianę jego siły lub kierunku tak, jak to się dzieje w fazie „norming” w cyklu Tuckmana lub „zamrożenia” u Lewina.

Siły narastającej elastyczności mogą także doprowadzać do wykształcenia się nieelastycznego „rdzenia” (np. rutyny, wartości itp.).

Kolejny wzór wyłania się z analizy prac odwzorowujących elastyczność jako własność całości lub jej istotnego fragmentu. Dzielią się one na co najmniej dwa podtypy propozycji. Pierwszy podtyp odwzorowują badania, w których wybiera się, analizuje i konfiguruje wyodrębnione zmienne, a ich zbiór zazwyczaj prezentowany jest w formie modelu. Wspomniany D. Brozovic [2016, ss. 1–29] proponuje zweryfikowany model analityczny strategicznej elastyczności, w którym wyróżnia ustrukturyzowane zmienne. Innym przykładem jest badanie zależności pomiędzy zmienną postawy obywatelskiej i elastyczność stanowiska pracy [Mohit, Rangnekar, Bamel 2016]. W drugim podtypie elastyczność jest ujmowana jako niekoniecznie ustrukturyzowany układ elementów, które stają się podstawą elastycznej organizacji. Przykładem jest tutaj praca J. Atkinsona [1984, ss. 28–31]. Wzory takie są atrakcyjne poznawczo, jednak zmienne zawsze oparte są na autorskim wyborze.

Analiza literatury pozwoliła także dostrzec możliwość istnienia wzoru koncentrowania uwagi. Przykładami takiego regulowania są: administracja państwowa (koncentracja na zmianach politycznych) oraz organizacje o quasi-monopolistycznej pozycji rynkowej lub politycznej (np. Microsoft – koncentracja techniczna; polskie firmy branży górniczej – koncentracja pracownicza).

Skrócone zestawienie szkicowanych wzorów teoretycznych, wyprowadzonych na podstawie przeszukiwania bazy EBSCO zgodnie z zapytaniem o elastyczność organizacji, przedstawia drugi wiersz tabeli 1. W jej trzecim wierszu ujęto natomiast przykłady artykułów, które zostały przeanalizowane po zapytaniu o nieelastyczność organizacji. Łącznie przeanalizowano abstrakty 45 prac z bazy EBSCO, z czego w 16 przypadkach nie można było dotrzeć do pełnej treści artykułów. Trzy wskazane przez wyszukiwarkę prace uznano za pozostające w słabym związku z podjętym tematem.

**Tabela 1. Zidentyfikowane wzory teoretyczne sposobu kształtowania relacji elastyczność–nieelastyczność organizacji**

Źródło	Wzory oparte na idei nieuniknionego współwystępowania	Wzory oparte na idei sekwencji	Wzory oparte na idei odwzorowania własności, konstrukcji części lub całości	Wzór idei koncentrowania lub przenoszenia
Pytanie o elastyczność organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oparty na syntezie paradoksalnych stanów, idei metaelastyczności i miksowania [Volberda 1996]</li> <li>- bilansowania dwubiegunowego</li> <li>- stymulujących się reakcji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- liniowego rozwoju elastyczności</li> <li>- cyklu (zmian, kształtowania zespołu)</li> <li>- utrwalającego się nieelastycznego rdzenia (tożsamość organizacyjna, instytucjonalizacja, rutyny)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konfiguracji struktury czynników oraz analitycznej specyfikacji uwarunkowań, efektów i zależności pomiędzy nimi (elastyczność i innowacje)</li> <li>- układania fragmentów w wizję elastycznej organizacji (wizja organizacji Atkinsona)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- służebności (biurokracja)</li> <li>- dominowania (<i>quasi</i>-monopole)</li> </ul>
Pytanie o nieelastyczność organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mixu [Lasierri 2007]</li> <li>- wielopoziomowa sprzeczność [Smith, Davids 1992]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- liniowy [Barlow, Bayer, Curry 2005]</li> <li>- cykl zmiany [Eaton 2010]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konfiguracja czynników wzmacniających nieelastyczność [Carasco, Angeles, Marroquin-Tovar 2016]</li> <li>- zogniskowanie na usuwaniu z organizacji nieelastyczności (musi zerwać z ideą pracy i miejsca pracy, gdyż są one sztywnymi rozwiązaniami problemu narastającej potrzeby elastyczności) [Bridges 1994]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zajmowania pozycji w sieci zależności – przenoszenie wymogu elastyczności na inne organizacje w sieci lub wzmacnianie tego wymogu względem siebie poprzez kontakt z takimi organizacjami</li> </ul>

Uwaga: w polach podano przykładowe zagadnienia tematyczne podejmowane w analizowanych tekstach lub wręcz autorów tych tekstów. Nie przedstawiono pełnego zestawu opracowań, ale jedynie reprezentację.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza artykułów wyselekcjonowanych po zadaniu pytania o nieelastyczność pokazała, że niektóre opracowania powtarzają idee podejmowane w pracach o elastyczności. W wybranych opracowaniach wątek nieelastyczności był słabo widoczny [np. Barlow, Bayer, Curry 2005, ss. 564–579]. Najwyraźniej treść artykułów z obu grup pokrywała się w przypadku wzoru odwzorowującego własności całej organizacji.

Jedną z prac o nieelastyczności dostarczyła przesłanek do wskazania dodatkowego przykładu podwzoru koncentrowania i skłoniła do uzupełnienia etykiety o słowo „przenoszenie”. C. Heimer [1985, ss. 395–417] dostrzegł, że silna pozycja organizacji w sieci zmusza innych do zwiększania swojej elastyczności [zob. też Czakon 2012; Miętręga, Forkmann, Zaefarian, Henneberg 2017]. Problem z własną elastycznością jest przenoszony na innych. Usztywnianie reguł zatrudnienia przyczyniło się do powstawania organizacji buforujących, na przykład pomagających w czasowym zatrudnieniu pracowników [Lasierri 2007].

Do interesującej dodatkowej refleksji prowadził tekst L. Smitha i K. Davidsa [1992, ss. 331–345]. Sugerują oni, że nieelastyczność ról w organizacji wpływa na poczucie sprawowania osobistej kontroli. W efekcie opozycja pokazana przez H. Volberdę [1996, ss. 359–376] może mieć charakter wielopoziomowej: metaelastyczności organizacji towarzyszy metaelastyczność jednostki.

W zbiorze, wygenerowanym przez zapytanie o nieelastyczność, można było także znaleźć cztery opracowania odwzorowujące strukturę zmiennych organizacji. Trzy z nich nie różnią się specjalnie od idei podanych w pracach z zakresu elastyczności. Natomiast w jednej pracy wskazano, że brak klarownych celów organizacji, konflikty pomiędzy osobami, spadające zyski pozwalają przewidywać stopień nieelastyczności w podejmowaniu decyzji menedżerskich [Carrasco, Angeles, Marroquin-Tovar 2016]. Współwystępowanie obu tematycznych zjawisk może mieć zatem charakter przyczynowo-skutkowy.

Cztery inne prace o nieelastyczności miały charakter popularno-naukowy, konsultingowy, z tego dwie [Bridges 1994; Eaton 2010] wykorzystano w zestawieniu tabeli 1, a dwie pominięto ze względu na ich ogólnikowość i mały ładunek inspiracji.

Kolejna z analizowanych prac miała charakter porządkujący zagadnienia z zakresu architektury IT, zorientowanej na usługi dla klienta [O'Sullivan, Butler, O'Reilly 2012]. Otwiera ona nowe zagadnienie w zakresie kształtowania związku nieelastyczności i elastyczności organizacji przy pośrednictwie IT. Kwestię tę również pozostawiono poza aktualnym opracowaniem, gdyż wymaga osobnego przeglądu literatury, na przykład w zakresie roli Internetu rzeczy w podjętej tematyce.

Pokazany powyżej, skrócony ze względu na objętość opracowania, opis wyniku studiów literatury na temat nieelastyczności organizacji, sugeruje, że artykuły o nieelastyczności nie pozostają w sprzeczności z artykułami o elastyczności, a zaproponowane w pierwszej turze badań wzory tylko w nieznacznym stopniu zostały powiększone lub zmodyfikowane po drugim zapytaniu.

## Wstępny test wagi elastyczności i wzorów teoretycznych

Zaproponowane powyżej wzory teoretyczne, zgodnie z celem opracowania, starano się w następnym etapie badań skonfrontować z wypowiedziami sześciu kierowników projektów. Respondentów nie wybrano przypadkowo. Organizacje projektowe są traktowane jako przejaw elastycznego, sprytnego, zwinnego organizowania. Badani byli reprezentantami średniego i wyższego szczebla zarządzania. W trzech przypadkach były to osoby z naczelnego kierownictwa organizacji. Wiek wszystkich osób lokował je w przedziale między 30 i 50 rokiem życia. Legitymowały się one wyższym wykształceniem



i stażem zatrudnienia powyżej kilku lat oraz wieloma sfinalizowanymi projektami. Jedna osoba prowadziła firmę konsultingową, trzy funkcjonowały w obszarze różnych usług i produktów IT, jedna projektów budowlanych. Wśród respondentów były dwie kobiety.

Osobom tym zadano trzy pytania za pośrednictwem poczty elektronicznej:

1. „Jakie jest Twoje zdanie/opinia na temat elastyczności organizacji?”
2. „Jakie jest Twoje zdanie/opinia na temat nieelastyczności organizacji?”
3. „Jak kształtujesz relacje pomiędzy elastycznością i nieelastycznością organizacji?”

Dopiero po odpowiedzi na pierwsze pytanie respondenci mogli zapoznać się z treścią kolejnego zagadnienia. W ten sposób starano się ukryć do samego końca istotę badania nad relacją mimo tego, że zadawano pytania bezpośrednio adresowane do respondenta. Przyjęto jednak, że w przypadku istnienia w organizacji zwyczajowych lub formalnych reguł, w odpowiedzi taki stan zostanie wskazany. Analiza wykonywana była w następującej kolejności:

- zebranie tekstów wypowiedzi wszystkich respondentów,
- opracowanie książki kodowej,
- propozycja kodów uogólniających,
- porównanie wyników analizy z charakterystykami wzorów teoretycznych.

Wypowiedzi były w większości krótkie (od 4 do 188 wyrazów). Najkrótsze odpowiedzi uzyskano od kobiet. W każdej odpowiedzi można doszukać się głębszej refleksji (jedna wręcz kwestionowała sens pytania 1: „(...) nie wiem o co chodzi? (...) Brak struktury (...) biznesplanu?, Właściwie nie istnieje elastyczna organizacja (...) tylko odpowiednio elastyczni ludzie” (cyt.). Jednocześnie ta sama osoba w dalszej części dość szeroko ustosunkowała się do różnych możliwych wariantów sytuacyjnych. Pytanie mogło mieć zatem charakter prowokujący. Wszyscy odpowiadający bowiem uznali istotną wagę elastyczności organizacji. Kryteria wskazujące na wagę były związane z użytecznością i przeżyciem „(...) jeśli są faktycznie uzasadnione ekonomicznie lub konieczne z innych powodów (...)” (cyt.). W argumentacji używano także negatywnych konsekwencji nieelastyczności (nieelastyczny to „żywy trup”). Należy także podkreślić, że również wszyscy dostrzegali ograniczenia dla elastyczności. Łączone były one z:

- etapem rozwoju organizacji; „na etapie tworzenia potrzebna, (...) w trakcie działalności (...) zmian należy unikać” (cyt.),
- sprawnością; „Jeśli coś nie działa, nie sprawdza się, zmieniam, (...) w takim stopniu w jakim pozwala jej [organizacji] najlepiej spełniać i realizować założone cele” (cyt.),
- naruszaniem wartości; „Przestaje być dobra, jeśli kosztem elastyczności poświęca się zbyt wiele i zasad. Są zachowania i postawy, których nie akceptujemy” (cyt.), „aby nie zapanował w niej chaos” (cyt.),
- koniecznością wykonania zadań; „Nieelastyczne są granice zadań, które trzeba wykonać” (cyt.).

Elastyczność i nieelastyczność były przedstawiane jako zaprzeczające sobie – na pytanie 2 jedna osoba wprost napisała: „Odwrotne jak w poprzednim pytaniu” (cyt.). Zaprzeczenie nie oznacza przy tym wykluczania się. Podawano także przejawy i typy elastyczności oraz konsekwencje. Wątki elastyczności i nieelastyczności mieszały się. Podejmowane były próby doprecyzowania określenia elastyczności – „elastyczność to umiejętność” (cyt.), ale trudno uznać je za definicje. Nieelastyczność była traktowana jako zaprzeczenie tej pierwszej. Ważne dla zrozumienia elastyczności było odniesienie do adaptacji do zmian. W jednym przypadku ich źródłem było: „dostosować organizację do własnych potrzeb” (cyt.), w innych źródła zmian były lokowane na zewnątrz. Jedna osoba traktowała elastyczność jako wyzwanie.

O ile można przypuszczać, że elastyczność „do pewnego stopnia jest potrzebna i pożądana”, to jednak waga mechanizmu regulacyjnego nie była podkreślana w wypowiedziach.

Zostało wskazanych tyle mechanizmów, ile odpowiedzi. Słowo „mechanizm” wydaje się najlepiej oddawać przyczynowo-skutkową naturę sformułowanych przez respondentów propozycji. Podstawowym identyfikowanym źródłem (przyczyną) elastyczności są zmiany w środowisku zewnętrznym. Tylko jedna osoba, dzieląca elastyczność dla fazy tworzenia i działania organizacji, wskazała, że źródłem elastyczności są potrzeby członków organizacji. Ona też stwierdziła, że zmian w „trakcie działalności” (cyt.) powinno się unikać, gdyż „powodują chaos, brak jasno określonych zakresów konsekwencji itp.” (cyt.). Analiza pełnych wypowiedzi pozostałych osób może jednak tylko tworzyć wrażenie dominacji zewnętrznych przyczyn elastyczności. Wszyscy bowiem wskazują, że granice elastyczności są ulokowane wewnątrz organizacji. Ich wskazanie było wykorzystywane również w odpowiedziach na temat nieelastyczności. Zarówno przekroczenie tych granic, jak i zaniechanie elastyczności skutkuje niekorzystnie. Przyczyna to najczęściej zmiany w otoczeniu skutkujące zagrożeniami dla organizacji. Elastyczność jest wymuszana z zewnątrz, a nieelastyczność wynika z tego, co zostało ustalone przez ludzi organizacji.

Niestety, szerszej wypowiedzi na temat kształtowania relacji nie zanotowano. Sygnałne informacje wskazują na dużą skalę możliwości i dość arbitralne modelowanie procesu. Skala sugerowanych rozwiązań jest dość szeroka:

- zawsze o krok do przodu w stosunku do oczekiwań (antycypacja),
- wszystko jest płynne, choć istnieją wyjątki strukturalne (np. księgowość) i zasady,
- każda nieelastyczność na drodze realizacji pomysłów jest obchodzona lub zniesiona,
- przewyciężanie, które uczy kreatywności, a jest oparte na osobistym zaangażowaniu,
- ocena działania i dokonanie zmiany, jeśli działanie jest niewłaściwe,
- uczenie się,
- unikanie zmian.

Uogólniając można wskazać na możliwości:

- od antycypacji zmian w otoczeniu do kunktacji,
- od adaptacji do akomodacji,
- od dążenia do sprawności organizacji do dążenia do ochrony osób,
- do wymuszenia do wyzwania,
- od uczenia do reakcji.

Po porównaniu otrzymanego obrazu z wzorami teoretycznymi, wydaje się, że opisany mechanizm ma charakter sekwencyjnej reakcji, która układa się w linię o wyraźnie widocznym punkcie przegięcia – to granica, po której rośnie nieelastyczność. Kształtowanie to zbiór sytuacyjnych i nienazwanych jednym mianem reakcji na zauważone zmiany. Obok tego wzoru pewne spostrzeżenia mogą dotyczyć innego. Mieszanie w wypowiedziach wątków elastyczności, nieelastyczności, wstawianie w sposób dość swobodny innych elementów organizacji (np. cele, zasady, postawy, zasoby) może przypominać wzór układanki. Elastyczność i nieelastyczność to dwie odrębne kwestie, które są regulowane inaczej, ale które się warunkują. Nie wiadomo jednak, poprzez jaki proces. W wypowiedziach pojawiały się też sformułowania nakazowe w rodzaju „należy”, „powinno”, co ideologizowało propozycje. Również podzieliły się wypowiedzi, które odwoływały się do kategorii my (kształtujemy), ja (kształtuję) i bezosobowej formy wypowiedzi (kształtuje się).

## **Zakończenie**

Od ponad półwiecza teoria organizacji i zarządzania rozwija się wokół zagadnień dynamizowania i stabilizowania. Przeprowadzone studia literatury wskazały, że liczniejsze są prace z zakresu elastyczności niż nieelastyczności organizacji. Waga tej ostatniej jest podkreślana, ale tej pierwszej nie jest umniejszana. Również wyniki wywiadów potwierdziły to spostrzeżenie. Pierwsze z zadanych pytań problemowych przyniosło pozytywną odpowiedź. Jednocześnie treść udzielonych odpowiedzi sugeruje, że wadze badanych zagadnień nie odpowiada stopień modelowania ich przez menedżerów. Odpowiedzi na pytania przypominały efekt procesu rozumowania po zadanym pytaniu (racjonalizowania po czasie). Stąd też wyłaniają się pierwsze propozycje dla pogłębianych badań.

### **Propozycja 1.**

Organizacyjna elastyczność i nieelastyczność są uznawane za ważne dla zarządzających, ale próby ich konceptualizowania nie są przez nich podejmowane.

## Propozycja 2.

Sens elastyczności i nieelastyczności jest formułowany na podstawie:

- imperatywu utylitarnej korzyści z dopasowania do środowiska,
- podziału organizacji na części (elastyczne i nieelastyczne),
- fragmentaryzacji całości problemu (elastyczność określonych zasobów lub określonego typu),
- przekonania o istnieniu granicy rozwoju elastyczności.

Przeprowadzone studia literatury pozwoliły na zaproponowanie wzorów kształtowania relacji elastyczność – nieelastyczność. Ich weryfikacja skłania do przypuszczenia, że w bardzo ogólnym zarysie wzory sekwencji lub układanki mogą być przyjmowane przez praktyków. Trudno na podstawie otrzymanych wypowiedzi przyjąć, że sformułowane wzory teoretyczne trafnie opisują praktykę. Stąd też nasuwają się kolejne propozycje.

## Propozycja 3.

Kształtowanie relacji elastyczność – nieelastyczność organizacji ma charakter intuicyjny i woluntarystyczny.

## Propozycja 4.

Kształtowanie relacji elastyczność – nieelastyczność układu się w specyficzne wzory, które nie są jednak charakterystyczne dla całej organizacji.

Przeprowadzone studia i badania przyniosły też sugestie dla metody badań. Konieczne jest poszerzenie analizy literatury i zróżnicowanie próby. Warto także, aby ewentualne narzędzie badawcze miksowało wzory teoretyczne i równocześnie dawało swobodę wypowiedzi. W wyniku pracy nasuwa się też spostrzeżenie natury ogólnej: dużej wadze elastyczności nie towarzyszą przewodniki tematyczne, uwzględniające przegląd sposobów kształtowania relacji elastyczność – nieelastyczność.

## Bibliografia

**Atkinson J.** (1984), *Manpower strategies for flexible organizations*, „Personnel Management”, vol. 16, no. 8, ss. 28–31.

**Bahrami H.** (1992), *The emerging flexible organization: Perspectives from Silicon Valley*, „California Management Review”, vol. 34, no. 4, ss. 33–52.

**Barlow J., Bayer S., Curry R.** (2005), *Flexible homes, flexible care, inflexible organization? The role of telecare in supporting independence*, „Housing Studies”, vol. 20, no. 3, ss. 441–456.

**Beltrán-Martín I., Roca-Puig V.** (2013), *Promoting employee flexibility through HR practices*, „Human Resource Management”, vol. 52, ss. 645–674; za: J. Camps, V. Oltra, J. Aldás-Manzano, G. Buenaventura-Vera, F. Torres-Carballo (2016), *Individual performance in turbulent environments: the role of organizational learning capability and employee flexibility*, „Human Resource Management”, vol. 55, no. 3, ss. 363–393.

**Bridges W.** (1994), *The end of the job*, „Fortune”, vol. 130, no. 6, ss. 62–67.

**Broekaert W., Andries P., Debackere K.** (2016), *Innovation processes in family firms: The relevance of organizational flexibility*, „Small Business Economics”, vol. 47, no. 3, ss. 771–785.

**Brozovic D.** (2016), *Strategic flexibility: A review of literature*, „International Journal of Management Review”, 26 June, vol. 00, ss. 1–29.

**Camps J., Oltra V., Aldás-Manzano J., Buenaventura-Vera G., Torres-Carballo F.** (2016), *Individual performance in turbulent environments: The role of organizational learning capability and employee flexibility*, „Human Resource Management”, vol. 55, no. 3, ss. 363–383.

**Carrasco G., Angeles A., Marroquin-Tovar E.** (2016), *Inflexibility in organizational decision-making*, „Journal of Business Economics and Management”, vol. 17, no. 4, ss. 564–579.

**Czakon W.** (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

**Dibrell C., Down J., Bull L.** (2007), *Dynamic strategic planning: achieving strategic flexibility through formalization*, „Journal of Business and Management”, vol. 13, no. 1, ss. 21–35.

**Eaton M.** (2010), *How to make change stic*, „Training Journal”, Mar, ss. 46–55.

**Heimer C.** (1985), *Allocating information costs in a negotiated information order: Interorganizational constraints on decision making in Norwegian oil insurance*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 30, no. 3, ss. 395–417.

**Lasiera J.** (2007), *Labour flexibility and job market segmentation in Spain: A perspective from the labour demand side*, „International Journal of Human Resource Management”, vol. 18, no. 10, ss. 1858–1880.

**Mitręga M., Forkmann S., Zaefarian G., Henneberg S.** (2017), *Networking capability in supplier relationships and its impact on product innovation and firm performance*, „International Journal of Operations & Production Management”, vol. 37, no. 5, ss. 577–606.

**Mohit Y., Rangnekar S., Bamel U.** (2016), *Workplace flexibility dimensions as enablers of organizational citizenship behavior*, „Global Journal of Flexible Systems Management”, vol. 17, no. 1, ss. 41–56.

**O’Sullivan R., Butler T., O’Reilly Ph.** (2012), *Realizing the business value of service-oriented architecture: The construction of a theoretical framework*, Proceedings of the European Conference on Information Management & Evaluation, ss. 258–266.

**Silverman D.** (2011), *Interpreting qualitative data: A guide to the principles of qualitative research*, Sage, London.

**Smith L., Davids K.** (1992), *Uncertainty and resourcefulness in performance environments: A theoretical note*, „European Work & Organizational Psychologist”, vol. 2, no. 4, ss. 331–345.

**Volberda H.W.** (1996), *Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments*, „Organization Science”, vol. 7, no. 4, ss. 359–376.

[www1] Słownik języka polskiego, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/elastycznosc.html>, dostęp: 18.12.2017.

[www2] English Oxford Living Dictionaries, <http://en.oxforddictionaries.com/definition/flexibility>, dostęp: 18.12.2017.

[www3] Wikipedia, [https://ru.wikipedia.org/wiki/Гибкость\\_человека](https://ru.wikipedia.org/wiki/Гибкость_человека), dostęp: 21.12.2017.

[www4] Dictionnaire de français, [www.larousse.fr/dictionnaires/francais/flexibilite/34138](http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/flexibilite/34138), dostęp: 21.12.2017.

---

**Agnieszka Sokołowska-Durkalec** | [agnieszka.sokolowska@ue.wroc.pl](mailto:agnieszka.sokolowska@ue.wroc.pl)

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki

**Edyta Tabaszewska-Zajbert** | [edyta.tabaszewska@ue.wroc.pl](mailto:edyta.tabaszewska@ue.wroc.pl)

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki

## Spółeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa – identyfikacja nurtów badawczych, założeń i uwarunkowań

### Social Irresponsibility of the Enterprise – Identification of Research Dives, Assumptions and Conditions

**Abstract:** Social irresponsibility of the enterprise is a category that is still not well recognized in both theory and management practice. The purpose of the epistemological article is to identify elements related to the notional and conceptual apparatus of social irresponsibility of an enterprise. It presents the main research trends related to the subject matter, as well as selected assumptions and internal and external conditions for the adaptation of the concept. The main conclusion from the research is a postulate regarding the necessity to include considerations regarding the social irresponsibility of the enterprise into the discourse related to corporate social responsibility for a full and objectivized understanding of organizational reality in these areas.

**Key words:** social irresponsibility of the enterprise, corporate social responsibility, research trends, assumptions of the concept, conditions.

## Wprowadzenie

Ugruntowywanie, doskonalenie oraz rozpowszechnianie założeń oraz instrumentarium koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (SOP) zarówno w badaniach naukowych, jak i w rzeczywistości organizacyjnej skłania do refleksji nad perspektywami i kierunkami jej dalszego rozwoju. Panująca w biznesie swoista moda na bycie prospołecznym, lawinowo rosnąca liczba opracowań o SOP, wciąż pojawiające się nowe, międzynarodowe działania, rosnąca liczba zaangażowanych podmiotów (osób, zespołów, przedsiębiorstw oraz instytucji) w rozwój koncepcji itd. tworzą bardzo dobrą podstawę i infrastrukturę dla jej właściwego rozumienia. Ale okazuje się, że skala naruszeń zasad koncepcji SOP jest coraz większa, a zniechęcenie i rozczarowanie nimi wynika z wąskiego, wycinkowego i incydentalnego interpretowania organicznie kompleksowych, złożonych założeń w obszarach: ekonomicznym, prawnym, etycznym i filantropijnym działalności przedsiębiorstwa, wymagających sporego wysiłku, będącego wynikiem współpracy właścicieli, kadry zarządzającej, pozostałych pracowników i innych interesariuszy. Wydaje się, że nasycenie teoretycznych i praktycznych inicjatyw hegemonicznym nurtem etycznej poprawności nie sprzyja kompleksowemu i obiektywnemu rozpoznaniu społecznie odpowiedzialnych zachowań przedsiębiorstw. Ponadto wyniki badań empirycznych, dotyczących przedmiotowej problematyki, zazwyczaj mają charakter deklaracyjny i są zbiorem wypowiedzi/opinii właścicieli przedsiębiorstw i kadry zarządzającej, często bez wsparcia pozostałych interesariuszy. Nadto ujawniane są, w przewadze, wygodne, pozytywne przejawy społecznie odpowiedzialnej aktywności przedsiębiorstw, a pomijane nadużycia, dysfunkcje, „ciemne” strony działalności.

Dotychczasowy sposób propagowania koncepcji i jej postępująca komercjalizacja spowodowały, że maleje (lub wręcz nie istnieje) do niej zaufanie organizacji innych niż korporacje [Gołata 2017, s. 218]. W efekcie obserwujemy dominującą rolę dużych przedsiębiorstw w fasadowym ujęciu koncepcji, a co za tym idzie, dużą rozbieżność pomiędzy teorią a praktyką, czyli między tym, co firmy mówią o działaniach związanych ze SOP, a co rzeczywiście robią w tym zakresie.

Stąd zasadna wydaje się dyskusja nad możliwościami rozeznania nieodpowiedzialnych działań przedsiębiorstw w obszarach: ekonomicznym, prawnym, etycznym i filantropijnym względem interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, dla uzyskania pełniejszego i bardziej wiarygodnego obrazu społecznej odpowiedzialności. W tym miejscu należy zadać następujące pytania: *Jakie są główne nurty badawcze dotyczące społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa (SNP) i jakie proponują sposoby jej interpretacji i definiowania? Jakie założenia, leżące u podstaw koncepcji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa, można sformułować? Jakie można zidentyfikować wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania realizacji przedmiotowej koncepcji?*



Celem artykułu o charakterze teoriopoznawczym jest identyfikacja elementów związanych z aparatem pojęciowym oraz koncepcyjnym społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa.

## **Identyfikacja głównych nurtów badawczych oraz próba zdefiniowania pojęcia społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa**

Rozważania dotyczące SNP należą do rzadkości, zarówno w krajowej, jak i zagranicznej literaturze przedmiotu. Za pionierski uważa się artykuł J.S. Armstronga, pt.: *Social irresponsibility in management*, opublikowany w 1977 roku w „Journal of Business Research”, w którym autor za społecznie nieodpowiedzialne działanie uważa decyzję zarządzającego, aby przyjąć gorszą alternatywę, w stosunku do powszechnie akceptowanej pozytywnej alternatywy. Zazwyczaj jest ona związana z korzyściami osiąganymi przez jedną ze stron, wybraną jednostkę/decydenta/interesariusza kosztem całego systemu zarządzania przedsiębiorstwem i współistniejących w owym systemie interesariuszy [Armstrong 1977, ss. 185–213]. I pomimo tego, że obecność przedmiotowej problematyki w literaturze przedmiotu, datuje się od lat 70-tych XX wieku, czyli ponad 40 lat, to największy impuls do podejmowania naukowej dyskusji przypada na obecne czasy [Riera, Iborra 2017, s. 149]. Rewizja najważniejszych publikacji pozwala na identyfikację trzech głównych nurtów badawczych, ułatwiających rozumienie SNP:

1. Pierwszy z nich skupia się na analizie nieodpowiedzialnych zachowań w przedsiębiorstwach. Autorzy prac naukowych z tego nurtu rozwijają pojęcie SNP, koncentrując się na transparentności definicji oraz dokonywanych analiz, które mogą być formułowane przez „niezależnych/bezstronnych” obserwatorów, czyli tych, którzy nie mają żadnego bezpośredniego interesu w organizacji. Dla przeciwwagi, inne grupy badaczy koncentrują się na analizie grup interesu, decydujących, które działania w istocie są odpowiedzialne, a które nieodpowiedzialne [Armstrong 1977, ss. 185–213; Armstrong, Green 2013, ss. 1922–1927; Herzig, Moon 2013, ss. 1870–1880; Brammer, Pavelin 2005, ss. 39–51; Lange, Washburn 2012, ss. 300–326; Perks, Farache, Shukla, Berry 2013, ss. 1881–1888; Antonetti, Maklan 2016, s. 429–444; Pearce, Manz 2011, ss. 563–579].
2. Drugi nurt pozwala na klasyfikację różnorodnych składników koncepcji. Definiowanie SNP zależy od tego, czy jej konceptualizacja i przełożenie na język praktyki są intencjonalne czy nieintencjonalne; innymi słowy – w jakim stopniu społecznie nieodpowiedzialne działania mają charakter incydentalny, a w jakim są zamierzone, aż po odzwierciedlenie ich w rozwiązaniach strategicznych [Lin-Hi, Müller 2013, ss.

1928–1936; Strike, Gao, Bansal 2006, ss. 850–862; Jones, Bowd, Tench 2009, ss. 300–310; Windsor 2013, ss. 1937–1944].

**3.** Trzeci nurt proponuje dostrzeganie relacji między społeczną nieodpowiedzialnością a odpowiedzialnością albo w kontekście swoistego kontinuum, w którym SNP jest jednym z etapów/stadiów SOP, albo z punktu widzenia ortogonalności związanej ze zróżnicowaniem obu koncepcji, których współzależność jest grą o sumie zerowej, tj. więcej nieodpowiedzialności pociąga za sobą mniej odpowiedzialności lub na odwrót. Dopuszczalna jest też sytuacja, w której między koncepcjami istnieje pozytywny związek przyczynowo-skutkowy: im wyższa nieodpowiedzialność, tym wyższa odpowiedzialność [Keig, Brouthers, Marshall 2015, ss. 89–116; Cruz i in. 2014, ss. 1295–1316; Kotchen, Moon 2012].

Przedstawione nurty, związane z analizą problematyki SNP, proponują różne akcenty, wokół których budowane są definicje. Od antytezy dla formułowania postulatów odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec grup społecznych, poprzez intencjonalnie zdeterminowaną grę z interesariuszami, aż po współistnienie pionowo i horyzontalnie z koncepcją SOP.

SNP rozpatrywana jest także jako działalność przedsiębiorstwa, która skutkuje potencjalnymi szkodami wyrządzonymi innym podmiotom i niepodporządkowaniu się odpowiednim standardom prawnym i etycznym. SNP może się pojawić w sytuacji, gdy relacje z interesariuszami są oparte na oszustwach i manipulacji, a także wówczas, gdy właściciele lub menedżerowie podejmują decyzje stojące w opozycji do wyznawanych przez nich osobistych wartości lub wartości firmy [Armstrong 1977, ss. 185–213; Armstrong, Green 2013, ss. 1922–1927; Lin-Hi, Müller 2013, ss. 1928–1936; Windsor 2013, ss. 1937–1944].

W artykule przyjęto, że SNP oznacza brak lub niedostateczne ekonomiczne, prawne, etyczne i filantropijne zobowiązanie przedsiębiorstwa względem podmiotów/interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Może być traktowana jako koncepcja komplementarna względem SOP lub stadium/etap w osiągnięciu jej dojrzałości.

## **Wybrane złożenia koncepcji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa**

Na koncepcję SNP składają się określone założenia i instrumentarium. Wobec wzrostowego, wciąż nieukształtowanego aparatu pojęciowego oraz narzędziowego koncepcji, sformułowanie jej kluczowych założeń nastrecza wiele trudności. Dlatego można sformułować kilka kluczowych – wydaje się, fundamentalnych – stwierdzeń, niezbędnych dla podjęcia prawidłowej analizy realizacji przedmiotowej koncepcji:

1. SNP nie może być traktowana jako zjawisko o dobrze rozpoznanych granicach i jednoznacznej konotacji; płynne mogą być granice między społeczną nieodpowiedzialnością a społeczną odpowiedzialnością – świadomość takiego stanu rzeczy wymusza przyjęcie określonej drogi rozumienia kategorii wraz z jej złożonością i wewnętrzną sprzecznością.
2. Społeczna odpowiedzialność i nieodpowiedzialność nie istnieją jako skończony byt fizyczny, ale są ideą/koncepcją, której przejawy można odnaleźć (lub nie odnaleźć) w realnym świecie, w rzeczywistych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw.
3. Zasadne rozpatrywanie społecznej nieodpowiedzialności w kontekście dorobku związanego z koncepcją społecznej odpowiedzialności oraz jej prawidłowe osadzenie w owej koncepcji.
4. Praktyka zarządzania dowodzi, że w ramach funkcjonowania jednego przedsiębiorstwa można odnaleźć zarówno przejawy społecznej odpowiedzialności, jak i nieodpowiedzialności, dlatego można napotkać na trudności w analizie istoty oraz zakresu nieodpowiedzialności przedsiębiorstw (głównie określenie podmiotu oraz przedmiotu nieodpowiedzialności).
5. Analiza SNP wymaga solidnego przygotowania metodycznego oraz uwzględnienia opinii podmiotów wewnętrznych i zewnętrznych, ze świadomością mogących się pojawić wielu błędów diagnostycznych związanych z przewidywaną niechęcią potencjalnych respondentów do ujawniania niewygodnych, niechlubnych czynów, czasem nawet niewielkich niedoskonałości.
6. W praktyce niemożliwe jest całkowite wyeliminowanie negatywnych zjawisk towarzyszących funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, dlatego traktowanie SNP jako przedmiotu badań może ułatwić identyfikację ewentualnych konsekwencji negatywnych reakcji oraz sposobów przeciwdziałania im.
7. Ze względu na złożoność systemu społecznego w przedsiębiorstwie należy spodziewać się dysproporcji/asymetrii między obszarami (np.: prawny a etyczny) i podmiotami (np.: właściciel a pracownicy) społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności.
8. Pełna realizacja zobowiązań w obszarach: ekonomicznym, prawnym, etycznym i filantropijnym wobec wszystkich podmiotów wewnętrznych i zewnętrznych jest bardzo trudna do spełnienia, dlatego istotne jest stopniowanie społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności (docelowo tworzenie współzależnych modeli dojrzałości jako elementu systemu zarządzania społeczną odpowiedzialnością).
9. Współczesny zestaw instrumentów, zwłaszcza do zarządzania sformalizowanego SOP (np.: międzynarodowe standardy zarządzania oraz raporty społeczne) nie

sprawdził się, przyczyniając się do fasadowego, komercyjnego traktowania problematyki ze szczątkowym, odpowiednio zawoalowanym ujęciem przejawów SNP.

10. Realizacja organicznie złożonej i niejednoznacznej koncepcji wymaga uwzględnienia szeregu uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych.

## Uwarunkowania zewnętrzne społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa

SNP to temat złożony, a jednocześnie dotyczący każdego, zarówno osobę występującą w roli klienta, przedsiębiorcy, pracownika, jak i będący w kręgu zainteresowań praktyka zarządzania czy badacza. Bez większego błędu można stwierdzić, że każdy w swoim życiu przynajmniej raz spotkał się z sytuacją nieodpowiedzialności, która godziła w jego szeroko pojęte interesy, czy to w zakresie poniesionych strat materialnych, czy moralnych.

Trzeba przy tym stwierdzić, że nie zawsze istnieje możliwość jednoznacznej interpretacji poszczególnych zachowań przedsiębiorstw jako nieodpowiedzialnych, co tym bardziej wskazuje na trudność podejmowanej problematyki, świadczy o jej wielowątkowości i złożoności. Na różną interpretację mają wpływ przede wszystkim czynniki indywidualne, zarówno dotyczące przedsiębiorstw, jak i poszczególnych osób zaangażowanych w ocenę danej sytuacji, takie jak aktualne priorytety, cele, czy wyznawane wartości. Przykładowo może się pojawić konieczność wyboru pomiędzy odpowiedzialnością wobec pracowników a odpowiedzialnością wobec klienta, rodząc w ten sposób nieodpowiedzialność wobec jednego z interesariuszy.

Do opisu uwarunkowań SNP można zastosować podział klasyczny, dzieląc je przy tym na uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne. Wśród podstawowych uwarunkowań zewnętrznych można wymienić *polityczno-prawne*, które nadają szeroki kontekst funkcjonowania przedsiębiorstw, tym samym decydując o granicy pomiędzy tym, co uznawane jest za odpowiedzialne, a co nie. Można tu wyliczyć wszelkie przepisy dotyczące ram prawnych zakładania i prowadzenia określonej działalności, dopuszczenia do sprzedaży wybranych towarów i do świadczenia usług, poszanowania środowiska naturalnego, respektowania praw pracowników, klientów czy dostawców. Polityka państwa ma również wpływ na kształtowanie postaw społecznych, poszanowanie praw i wprowadzanie specjalnych rozwiązań dla osób niepełnosprawnych, edukację czy władze samorządowe.

Trzeba przy tym podkreślić, że jednoznaczna ocena podejmowanych działań jest często niemożliwa, zależna od indywidualnych preferencji i światopoglądu. Zdarzają się bowiem sytuacje, kiedy określone działania są zgodne z prawem, jednak z punktu widzenia części opinii publicznej są wysoce nieodpowiedzialne. Przykładem może być

choćby dokonana w 2017 roku nowelizacja przepisów dotyczących wycinki drzew, która spotkała się z ostrym sprzeciwem części społeczeństwa.

Kolejną grupą czynników warunkujących SNP są czynniki *ekonomiczne*, takie jak poziom płacy minimalnej, opodatkowanie, świadczenia społeczne, dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania czy opłaty celne. W uproszczeniu można stwierdzić, że im więcej wymagań w tym zakresie, tym większa przestrzeń rodzi się dla działań społecznie nieodpowiedzialnych. Przykładowo w Polsce wciąż mamy do czynienia ze zjawiskiem pracy w szarej strefie, szczególnie wśród małych przedsiębiorstw, co jest przejawem nieodpowiedzialności społecznej wobec zatrudnianych osób i Skarbu Państwa, uwarunkowanym wysokością obowiązkowych ubezpieczeń społecznych związanych z legalnym zatrudnieniem. I w tym przypadku sprawa jest dyskusyjna, gdyż dzięki takiemu nielegalnemu rozwiązaniu pracę ma i przedsiębiorca, i jego pracownicy.

Do uwarunkowań ekonomicznych można także zaliczyć kary finansowe za zniszczenie środowiska naturalnego. Znanym przykładem jest tu sieć Hoteli Gołębiowski, których właściciel w kilku przypadkach złamał prawo i doprowadził do nieodwracalnych zmian w środowisku naturalnym, przy czym w ostatecznym rozrachunku ekonomicznym, pomimo nałożonych kar, było to dla sieci opłacalne. W tym przypadku, w obliczu spodziewanych zysków, określone czynniki prawno-ekonomiczne nie wystarczyły do powstrzymania działań społecznie nieodpowiedzialnych.

Zdaniem autorek najważniejszą grupę uwarunkowań, z punktu widzenia SNP, stanowi uwarunkowania *społeczno-kulturowe*. Na podjęcie przez decydentów przedsiębiorstwa takiej czy innej decyzji – społecznie odpowiedzialnej bądź też nie – mają przede wszystkim wpływ wartości, normy i przekonania, jakimi oni się kierują i jakie są uznawane za etyczne z punktu widzenia społeczeństwa. Niezależnie od uwarunkowań prawnych czy ekonomicznych, w ostatecznym rozrachunku to człowiek podejmuje decyzje, kierując się swoimi priorytetami i wyznawanymi wartościami.

Ogólny kontekst społeczny i kulturowy ma tu oczywiście ogromne znaczenie. Zarządzający wyrastał bowiem w określonym środowisku, zdobywał wykształcenie i kształtował swój kręgosłup moralny. Jego decyzje spotkają się też ostatecznie z określonymi konsekwencjami społecznymi – aprobatą, krytyką lub nawet odrzuceniem. Jeśli więc w społeczeństwie dominuje kult pieniądza, doceniana jest przedsiębiorczość, a pozycja społeczna uzależniona jest od majątku, wówczas społecznie akceptowalne będą działania zmierzające do wzrostu zysku, nawet kosztem szerzej rozumianej odpowiedzialności społecznej. Z kolei kiedy w społeczeństwie wartością jest poszanowanie środowiska, wówczas sprzeczne z tym działania będą uznane za społecznie nieodpowiedzialne, choćby łączyły się ze znacznymi korzyściami finansowymi.

Wpływ na poziom SNP ma również społeczne zaangażowanie, odpowiedzialność i oczekiwania klientów wobec firm, w zakresie poszanowania środowiska naturalnego,

praw pracownika czy stosowanych metod sprzedaży. Ich przejawem są działania podejmowane przez różnego rodzaju organizacje społeczne, protesty konsumentów i bojkotowanie nieetycznych firm. Duże znaczenie ma tu powszechny dostęp do Internetu, ułatwiający pozyskanie informacji, komunikację między klientami i ujawnianie przez nich nieetycznych działań podejmowanych przez niektóre przedsiębiorstwa. W konsekwencji prowadzi to do zmniejszenia asymetrii informacji i bardziej kompleksowej oceny działalności przedsiębiorstw. Wyniki badań z 2009 roku wskazują, że konsumenci czują się odpowiedzialni za karanie nieetycznych firm poprzez zaprzestanie kupowania ich produktów [Mazurek-Łopacińska, Sobocińska 2009, ss. 473–474].

Autorki mają przy tym świadomość, że każda sytuacja wymaga oddzielnej analizy, a przedstawiane rozważania są uproszczeniem rzeczywistości. W podejmowanej problematyce nie ma często jednoznacznych odpowiedzi. I tak przykładowo, z punktu widzenia norm społecznych i prawnych przyjętych w krajach rozwiniętych praca dzieci jest bezdyskusyjnie społecznie niedopuszczalna, jednak biorąc pod uwagę ubóstwo rodzin w krajach tzw. trzeciego świata, ich praca decyduje często o możliwości egzystencji i jest społecznie akceptowana.

## **Uwarunkowania wewnętrzne społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa**

W opinii autorek dobrym przykładem obrazującym poruszany temat jest szeroko znany przykład niemieckiej firmy Volkswagen (VW). Sprawa 11 milionów wadliwych aut wyszła na jaw we wrześniu 2015 roku. Skandal ten spowodował między innymi poważne konsekwencje społeczne i gospodarcze, brak zaufania do firmy, bezprecedensową utratę reputacji oraz natychmiastową i istotną utratę wartości dla akcjonariuszy. Co wysoce niepokojące, w tym samym miesiącu na stronie internetowej spółki stwierdzono, że VW uważa się za społecznie odpowiedzialnego za swoje działania i zobowiązania, a cele społeczne i ekologiczne mają ten sam priorytet co cele gospodarcze. Ponadto, odpowiedzialne zachowanie zostało zgłoszone grupom interesu jako część unikatowego charakteru firmy i jej kultury korporacyjnej. Wskazano przy tym na aktywny udział w Global Compact ONZ i zajmowanie czołowych pozycji w międzynarodowych rankingach SOP [Riera, Iborra 2017, ss. 146–147].

Takie sytuacje są bardzo niepokojące i znacznie naruszają zaufanie do samych przedsiębiorstw, ale także instytucji wspierających rozwój i propagowanie społecznej odpowiedzialności. Skoro uznana, ceniona i wykazująca społeczną odpowiedzialność firma dopuściła się nieetycznych zachowań, czego można się spodziewać po tych mniej zdeklarowanych? Ma to także wpływ na odbiór raportów SOP. Im częściej interesariusze

będą dostrzegać dysproporcje pomiędzy informacjami zawartymi w raportach a rzeczywistymi działaniami przedsiębiorstw, tym częściej uznają je jedynie za element świadomego tworzenia wizerunku przedsiębiorstw, a nie faktyczne potwierdzenie odpowiedzialności społecznej.

Do uwarunkowań wewnętrznych SNP możemy przede wszystkim zaliczyć *kulturę organizacyjną* przedsiębiorstwa, która z kolei ma wpływ na strukturę organizacyjną, przyjęty model biznesu, stosowane koncepcje i metody zarządzania, w tym na podejście do interesariuszy i poziom dbałości o ich interesy.

Jedną z ważniejszych deklaracji kierownictwa co do preferowanych zachowań, jest misja przedsiębiorstwa. Prawidłowo opracowana powinna wskazywać na sens istnienia firmy, kluczowe wartości, jak również podejście do interesariuszy, w tym klientów i pracowników. Bazując na wynikach badań prowadzonych rokrocznie przez studentów w ponad 50 przedsiębiorstwach (głównie Powiatu Jeleniogórskiego) pod opieką naukową autorek niniejszego opracowania, można sformułować wnioski, że deklaracje wskazane w misji nie zawsze pokrywają się z faktycznymi działaniami. Są często hasłem wizerunkowym, niemającym pokrycia w rzeczywistości. Takie podejście stanowi podwaliny pod kształtowanie kultury organizacyjnej niezgodnej z ideą SOP.

Istotne są zatem nie zapisy w misji, w kodeksie wartości, zasadach etycznych, dobrych praktykach ładu korporacyjnego czy nawet w raportach SOP, ale rzeczywiście wyznawane wartości i normy, odzwierciedlone w faktycznie podejmowanych działaniach wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa, które są przejawem kultury organizacyjnej. Jeśli struktury organizacyjne są rozbudowane, panuje autorytarny styl zarządzania, występuje wiele jednostek kontrolujących wykonywanie zadań, warunki pracy są co najwyżej zgodne z tymi wymaganymi przez przepisy prawa, to trudno jest mówić o SOP, której przejawem jest nie tylko dbanie o podstawowe interesy pracowników, jak wynagrodzenie, bezpieczeństwo i warunki pracy, ale także rozwój ich kompetencji i współudział w zarządzaniu firmą. Podobne rozważania można podejmować w stosunku do pozostałych grup interesu – właścicieli, klientów, dostawców czy lokalnego społeczeństwa.

Analizując uwarunkowania wewnętrzne SNP, istotne znaczenie, jeśli nie kluczowe, ma *postawa najwyższego kierownictwa*. Potwierdzeniem takiego założenia jest obserwowany w praktyce wpływ zmian osobowych na stanowiskach menedżerskich wysokiego szczebla na cały system zarządzania przedsiębiorstwem. Wiele zatem zależy od ich osobowości, wyznawanych wartości i priorytetów. Ich postawa stanowi wzór do naśladowania, także w zakresie zachowań negatywnych, nieetycznych czy nieodpowiedzialnych. Od ich decyzji zależne jest podejście do wszystkich grup interesów, od nich zależy to, co jest w firmie akceptowane, a co nie. Oczywiście mogą istnieć nieformalni liderzy, których postawa jest zgoła odmienna od menedżerów, może także występować opór pracowników przed dostosowaniem się do wymagań, wynikający z silnej kultu-

ry organizacyjnej, jednak wartości wyznawane przez kadrę najwyższego szczebla mają niezmiennie kluczowe znaczenie w podejmowaniu decyzji i działań, w tym społecznie odpowiedzialnych.

Wśród uwarunkowań wewnętrznych SNP można także wymienić *rodzaj działalności* czy jej *wielkość*. Wydaje się jednak, że także w tym przypadku nie ma jednoznacznych odpowiedzi. Przykładowo przedsiębiorstwa branży chemicznej mogą podejmować więcej działań społecznie odpowiedzialnych, jednak warunkowanych możliwym większym negatywnym wpływem na środowisko. Także duże przedsiębiorstwa wykazują więcej formalnie wprowadzonych działań prospołecznych, korzystając z większych możliwości finansowych, ale także warunkowanych wyższą konkurencją i większym zakresem wpływu na grupy interesariuszy. Z drugiej strony odpowiedzialność właściciela małej firmy może być większa z uwagi na brak anonimowości w lokalnej społeczności czy możliwe natychmiastowe efekty działań nieodpowiedzialnych w postaci utraty klientów, decydujące często o kontynuacji działalności czy jej braku.

Podsumowując prowadzone rozważania trzeba mieć na uwadze, że wymienione uwarunkowania nieodpowiedzialności społecznej są wzajemnie powiązane i przykładowo określone uwarunkowania prawne czy ekonomiczne mają wpływ na powstanie uwarunkowań społecznych i odwrotnie.

## Zakończenie – uwagi końcowe

Przedstawione w artykule rozważania podkreślają trudność badanej problematyki, przy jednoczesnym wysokim znaczeniu dla funkcjonowania przedsiębiorstw. Dla pełnego i wielowymiarowego rozpoznania koncepcji SOP konieczne jest badanie przejawów nieodpowiedzialności. Zwraca przy tym uwagę brak możliwości jednoznacznego określenia granic pomiędzy tym, co uznawane jest za działania odpowiedzialne i nieodpowiedzialne. W każdym wypadku wymagana jest odrębna analiza, przy czym uwarunkowania społeczno-kulturowe zdają się mieć decydujące znaczenie w tym zakresie.

Ze względu na ograniczony zakres opracowania, niemożliwe było przedstawienie całej złożoności omawianej problematyki. Bez wątpienia wyzwaniem dla dalszych badań jest między innymi identyfikacja głównych barier w rozpoznaniu społecznie nieodpowiedzialnych przedsiębiorstw oraz wypracowanie właściwej metodyki badań empirycznych, a także rozpoznanie cech organizacji „mało” lub „silnie” odpowiedzialnej społecznie oraz wpływu innych koncepcji zarządzania na SNP.



## Bibliografia

**Antonetti P., Maklan S.** (2016), *An extended moral of moral outrage at corporate social irresponsibility*, „Journal of Business Ethics”, vol. 135, no. 3, ss. 429–444.

**Armstrong J.S.** (1977), *Social irresponsibility in management*, „Journal of Business Research”, vol. 5, no. 3, ss. 185–213.

**Armstrong J.S., Green K.C.** (2013), *Effects of corporate social responsibility and irresponsibility policies*, „Journal of Business Research”, vol. 66, no. 10, ss. 1922–1927.

**Brammer S., Pavelin S.** (2005), *Corporate reputation and an insurance motivation for corporate social investment*, „Journal of Corporate Citizenship”, vol. 20, ss. 39–51.

**Cruz C., Lazarra-Kintana M., Garcés-Galdeano L. i in.** (2014), *Are family firms really more socially responsible?*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 38, no. 6, ss. 1295–1316.

**Gołata K.** (2017), *Spółeczna nieodpowiedzialność biznesu a niszczenie wizerunku przedsiębiorstwa*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, t. 79, z. 4, ss. 215–224.

**Herzig C., Moon J.** (2013), *Discourses on corporate social ir/responsibility in the financial sector*, „Journal of Business Research”, vol. 66, no. 10, ss. 1870–1880.

**Jones B., Bowd R., Tench R.** (2009), *Corporate irresponsibility and corporate social responsibility: Competing realities*, „Social Responsibility Journal”, vol. 5, no. 3, ss. 300–310.

**Keig D.L., Brouthers L.E., Marshall V.B.** (2015), *Formal and informal corruption environments and multinational enterprise social irresponsibility*, „Journal of Management Studies”, vol. 52, no. 1, ss. 89–116.

**Kotchen M., Moon J.J.** (2012), *Corporate social responsibility for irresponsibility*, „The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy”, vol. 12, no. 1, Article 55, doi: 10.1515/1935–1682.3308.

**Lange D., Washburn N.T.** (2012), *Understanding attributions of corporate social irresponsibility*, „Academy of Management Review”, vol. 37, no. 2, ss. 300–326.

**Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M.** (2009), *Uwarunkowania rozwoju i funkcje społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 558, Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 41, ss. 473–474.

**Lin-Hi N., Müller K.** (2013), *The CSR bottom line: Preventing corporate social responsibility*, „Journal of Business Research”, vol. 66, no. 10, ss. 1928–1936.

**Pearce C., Manz C.** (2011), *Leadership centrality and corporate social ir-responsibility (CSIR): The potential ameliorating effects of self and shared leadership on CSIR*, „Journal of Business Ethics”, vol. 102, no. 4, ss. 563–579.

**Perks J.K., Farache F., Shukla P., Berry A.** (2013), *Communicating responsibility-practicing irresponsibility in CSR advertisements*, „Journal of Business Research”, vol. 66, no. 10, ss. 1881–1888.

**Riera M., Iborra M.** (2017), *Corporate social irresponsibility: Review and conceptual boundaries*, „European Journal of Management and Business Economics”, vol. 26, no. 2, ss. 146–162.

**Strike V.M., Gao J., Bansal P.** (2006), *Being good while being bad: Social responsibility and the international diversification of US firms*, „Journal of International Business Studies”, vol. 37, no. 6, ss. 850–862.

**Windsor D.** (2013), *Corporate social responsibility and irresponsibility: A positive theory approach*, „Journal of Business Research”, vol. 66, no. 10, ss. 1937–1944.

---

**Paweł Bartkowiak** | [pawel.bartkowiak@ue.poznan.pl](mailto:pawel.bartkowiak@ue.poznan.pl)

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Wydział Zarządzania

## Ocena znaczenia wybranych interesariuszy w procesie współkreowania wartości dla klienta z perspektywy przedsiębiorstwa

### Evaluation of Selected Stakeholders' Importance in Value Co-creation Process from a Company's Perspective

**Abstract:** The aim of the article is the presentation of value-co-creation process and the evaluation of selected stakeholders' importance in this process from a company's perspective. In the first part of the article the value-co-creation concept is presented. In the second part of the article the results of empirical research conducted in Polish companies with employee number above 49 are presented. The results presentation is limited to the role of selected stakeholders in value-co-creation process. To identify the main areas of value-co-creation process from a company's perspective the exploratory factor analysis (EFA) was used. On the other hand, to evaluate the importance of selected stakeholders' role in this process, test *t* for independent groups was used.

**Key words:** company, customer, value-co-creation, B2B relations, B2C relations.

## Wprowadzenie

Celem opracowania jest ocena znaczenia wybranych grup interesariuszy w procesie współkreowania wartości dla klienta w obszarach definiujących znaczenie tego procesu z perspektywy przedsiębiorstwa oraz prezentacja istoty koncepcji współkreowania wartości dla klienta. Koncepcja ta jest prezentowana w literaturze, zwłaszcza z zakresu zarządzania (np. problematyka partnerstwa strategicznego, rozwoju innowacji lub nowych produktów i ich komercjalizacji), marketingu (szczególnie w zakresie marketingu relacyj-

nego) oraz psychologii (np. techniki i metody kreatywnego rozwiązywania problemów i grupowego podejmowania decyzji) [Doyle 2005; Roser, Samson, Humphreys, Cruz-Valdivieso 2009]. Brakuje jednak empirycznej weryfikacji poszczególnych obszarów tego procesu, pozwalającej na wypracowanie metod, narzędzi oraz technik ułatwiających zarządzanie procesem współkreowania wartości dla klienta z perspektywy przedsiębiorstwa. Źródłem oceny znaczenia wybranych interesariuszy w procesie współkreowania wartości dla klienta są wyniki badań empirycznych, przeprowadzonych wśród przedstawicieli polskich przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 49 osób. Podstawowymi metodami, wykorzystanymi w procesie analizy danych, są test  $t$  dla grup niezależnych oraz metoda eksploracyjnej analizy czynnikowej. Takie podejście pozwoliło na ocenę znaczenia (roli) wybranych grup interesariuszy w procesie współkreowania wartości dla klienta oraz identyfikację obszarów tego procesu, w zakresie których ta rola występuje najczęściej.

## **Charakterystyka procesu współkreowania wartości dla klienta**

Złożoność oraz dynamika współczesnego otoczenia przedsiębiorstwa stanowią podstawę wyzwań związanych z utrzymaniem oraz rozwojem atrakcyjnej dla klienta oferty rynkowej, uwzględniającej szeroko rozumiane aspekty techniczne, ekonomiczne oraz społeczne. Staje się to źródłem do zachowania dotychczasowej pozycji rynkowej organizacji, stanowi podstawę budowy i kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa [Vargo, Maglio, Akaka 2008; Lee, Qualls 2010] oraz powoduje konieczność ciągłej adaptacji do bieżących uwarunkowań rynkowych. Współpraca z klientami, dostawcami, partnerami biznesowymi, interesariuszami wewnętrznymi lub konkurentami jest w tym kontekście ważną kompetencją współczesnej organizacji [Sawhney 2006; Omil, Lorenzo, Liste 2011] i pozwala na wymianę nowych spostrzeżeń oraz wiedzy, przydatnych w rozwiązywaniu biznesowych problemów przedsiębiorstwa [Üstüner, Godes 2006; Preikschas, Cabanelas, Rüdiger, Lampón 2017].

Analizując istotę procesu współkreowania wartości dla klienta, wskazać należy na charakter oraz zakres relacji występujących między uczestnikami tego procesu – obejmować mogą one zarówno działania o charakterze operacyjnym, jak i opracowywanie nowych rozwiązań w dowolnych obszarach biznesowych funkcjonowania przedsiębiorstwa [Reichwald, Piller 2009], przy czym szczególne znaczenie mieć w tym zakresie będzie społeczno-kulturowy charakter relacji, który sprowadza się do analizy korzyści i kosztów, będących konsekwencją tych relacji [Mele, Russo-Spena, Colurcio 2010].

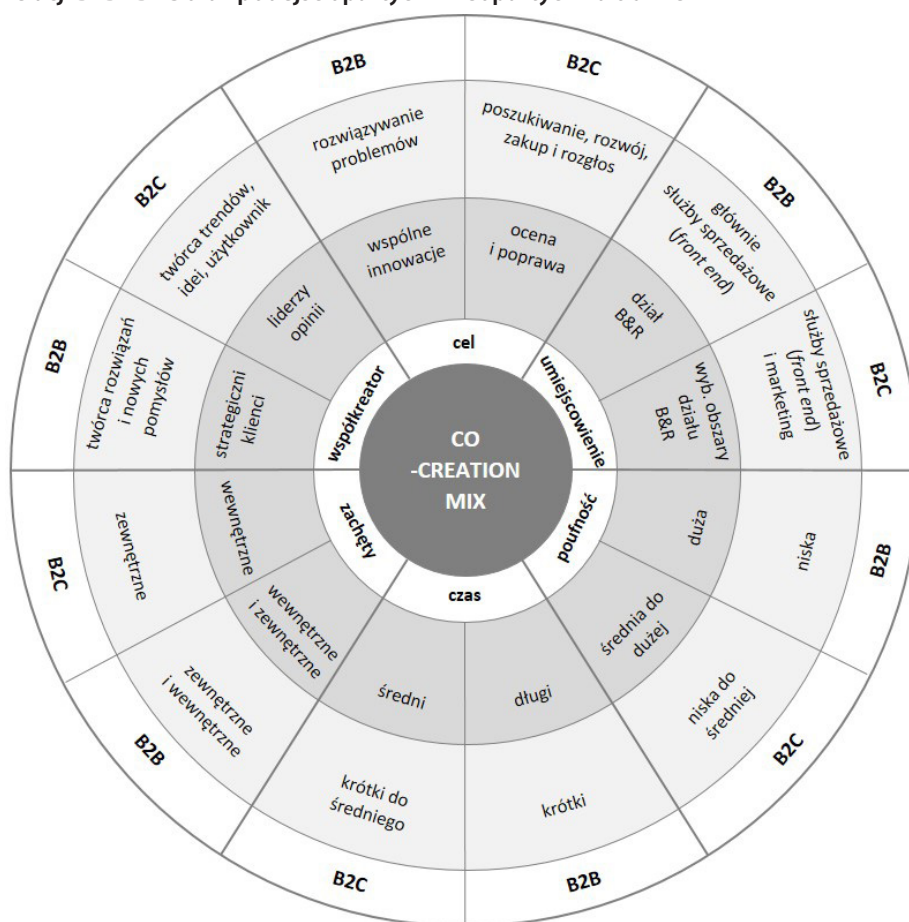
Patrząc przez pryzmat relacji – problematyka związana ze współkreowaniem wartości dla klienta z perspektywy organizacji może być analizowana dwutorowo – z jednej strony w podejściu opartym na relacjach B2B występować będzie koncentracja na zarządzaniu strategicznymi sojuszami przedsiębiorstwa, z drugiej strony w podejściu opartym na relacjach B2C dużą rolę odrywać będzie teoria marketingu relacyjnego [Maklan, Knox, Ryals 2008].

W podejściu B2B współkreowanie wartości dla klienta koncentruje się wokół wspólnych innowacji, mogących wystąpić w dowolnych obszarach łańcucha tworzenia wartości, najczęściej w oparciu na pionowych powiązaniach między partnerami relacji (współzależna i wzajemna alternatywa wobec *outsourcingu* strategicznego), ale to również wspieranie opartych na zaufaniu sposobów rozwoju innowacji między partnerami biznesowymi [Roser, DeFillippi, Samson 2013] lub wymiana szeroko rozumianych zasobów (m.in. wiedzy, doświadczenia, pomysłów lub idei) w formule tzw. otwartych innowacji [Chesbrough, West, Vanhaverbeke 2006].

W podejściu B2C współkreowanie wartości dla klienta jest tradycyjnie oparte na zarządzaniu relacjami z klientami, w szczególności na formach zaangażowania klienta, zapewniających wzrost jego zadowolenia z jednej strony oraz uzyskanie informacji zwrotnych przez organizację z drugiej strony. W tym podejściu wskazuje się również na konieczność zaangażowania klientów w rozwiązywanie problemów decyzyjnych organizacji, poszukiwanie i selekcję nowych rozwiązań rynkowych oraz dostosowywanie produktów do spersonalizowanych wymagań. Jest to możliwe przede wszystkim dzięki dynamicznemu rozwojowi technologii informacyjno-komunikacyjnych, ułatwiających budowanie sieci powiązań między różnymi uczestnikami rynku, co pozwala na swoisty *outsourcing* działań do pojedynczych interesariuszy, będących poza bezpośrednią kontrolą ze strony organizacji [Payne, Storbacka, Frow 2008; Payne, Storbacka, Frow, Knox 2009; Mazur, Zaborek 2014; Mitręga, Laskowska-Witek 2015; Siemieniako 2008].

Zatem w kontekście relacji występujących między podmiotami zaangażowanymi w proces współkreowania wartości dla klienta wskazać można na relacje sformalizowane, związane z hierarchicznymi formami współpracy, charakterystyczne dla powiązań B2B oraz na te rozproszone, wynikające z występowania wielu zaangażowanych podmiotów oraz charakteru interakcji między nimi – rysunek 1.

Rysunek 1. Różnice w procesie współkreowania wartości dla klienta w kontekście relacji B2B i B2C oraz podejść opartych i nieopartych na tłumie



Źródło: Roser, DeFillippi, Samson 2013, s. 31.

Do podstawowych obszarów, a zarazem problemów decyzyjnych, związanych z procesem współkreowania wartości dla klienta, zaliczyć należy przede wszystkim określenie celu tego procesu, jego istoty (obszarów wymiany wartości), typu (podmiotów relacji – rodzajów interesariuszy włączonych w proces współkreowania wartości dla klientów), umiejscowienia (obszarów funkcjonalnych organizacji lub zakresów łańcucha tworzenia wartości), zachęt (środków motywacji), poufności (związanej z korzyściami i kosztami uczestników relacji) oraz czasu (długość oraz intensywność interakcji). Powoduje to, że koncepcja współkreowania wartości dla klienta jest zróżnicowana oraz wieloaspektowa, zwłaszcza przy uwzględnieniu punktów widzenia różnych podmiotów partycypujących w tym procesie [Bartkowiak 2018].

## **Rola wybranych interesariuszy w procesie współkreowania wartości dla klienta z perspektywy przedsiębiorstwa w świetle wyników badań empirycznych**

Do identyfikacji znaczenia wybranych grup interesariuszy w obszarach definiujących znaczenie procesu współkreowania wartości dla klienta z perspektywy polskich przedsiębiorstw posłużono się analizą literatury, metodą grup fokusowych oraz metodą ekspertów.

Do oceny znaczenia wybranych obszarów definiujących proces współkreowania wartości dla klienta, ze względu na rolę wybranych grup interesariuszy, wykorzystano test  $t$  dla grup niezależnych. W procesie badawczym ocenie poddane zostały następujące grupy interesariuszy: pracownicy (interesariusze wewnętrzni) oraz klienci, dostawcy, partnerzy biznesowi i konkurenci. Ocena znaczenia wybranych grup interesariuszy w procesie współkreowania wartości dla klienta dokonana została przy użyciu skali Likerta<sup>1</sup>.

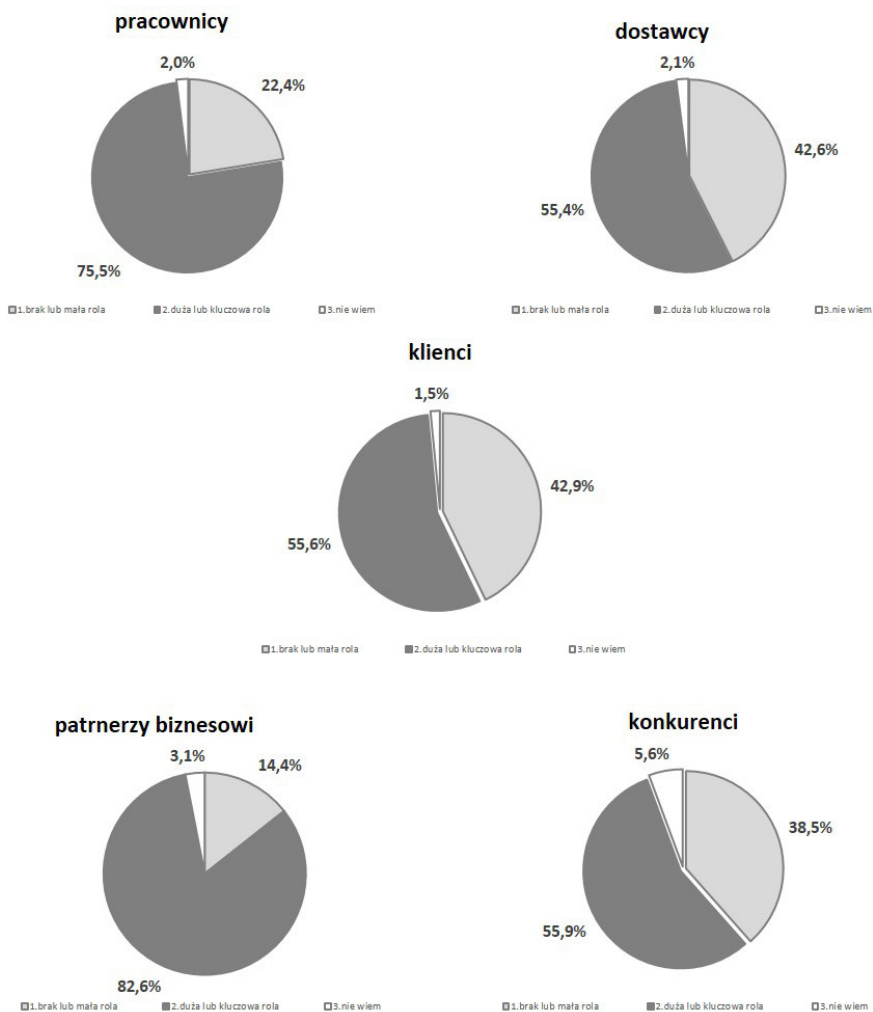
Badania empiryczne przeprowadzono w 2015 roku w grupie menedżerów najwyższego szczebla kierownictwa polskich przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 49 osób<sup>2</sup>. Dobór jednostek do badania miał charakter warstwowy – populacja badanych przedsiębiorstw podzielona została na rozłączne zbiory (warstwy) zgodnie z rodzajem prowadzonej działalności gospodarczej (sektorem działalności). Udziały badanych podmiotów w zakresie poszczególnych sektorów były proporcjonalne do udziałów przedsiębiorstw w populacji ogółem. Następnie, w ramach wyodrębnionych warstw, zastosowano losowanie proste jednostek badawczych bez zwracania.

Na potrzeby testu  $t$  dla grup niezależnych dokonano podziału badanych zbiorów interesariuszy na trzy grupy – do pierwszej zakwalifikowano interesariuszy, którzy według respondentów nie mają lub charakteryzują się minimalnym bądź małym znaczeniem w procesie przygotowania lub modyfikacji oferty przedsiębiorstwa (grupa 1), do drugiej tych, których cechuje duża lub kluczowa rola w tym procesie (grupa 2), natomiast do trzeciej interesariuszy, których rola oceniona została jako obojętna (grupa 3) – rysunek 2.

<sup>1</sup> Oceny na skali Likerta: 1 – „brak lub minimalne znaczenie”, 2 – „małe znaczenie”, 3 – „duże znaczenie”, 4 – „kluczowa rola interesariuszy”, 0 – „nie wiem/nie mam zdania”.

<sup>2</sup> Zakresy badań empirycznych: podmiotowy – menedżerowie najwyższego szczebla kierownictwa przedsiębiorstw zatrudniających ponad 49 osób; przedmiotowy – uwarunkowania wyborów strategicznych; przestrzenny – Polska; czasowy – druga połowa 2015 roku. Wielkość próby badawczej – 269 respondentów.

Rysunek 2. Znaczenie wybranych grup interesariuszy w procesie przygotowania lub modyfikacji oferty przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.



Analiza uzyskanych wyników (rysunek 2) pozwala na identyfikację tych grup interesariuszy, których rola w procesie współkreowania wartości dla klienta została oceniona przez reprezentantów badanych przedsiębiorstw jako duża lub kluczowa – zwrócić w tym miejscu należy uwagę przede wszystkim na partnerów biznesowych (duża lub kluczowa rola – 82,6%) oraz pracowników (duża lub kluczowa rola – 75,5%). W przypadku pozostałych grup respondentów ich rola w analizowanym procesie maleje i według badanych respondentów oscyluje wokół 55 procent (duża lub kluczowa rola w przypadku klientów – 55,6%, dostawców – 55,4% oraz konkurentów – 55,9%). Uzyskane wyniki wskazują jednoznacznie na znaczenie relacji typowych dla podejścia B2B – z partnerami biznesowymi oraz powiązania sformalizowane z interesariuszami wewnętrznymi organizacji – pracownikami, jako najbardziej użyteczne w procesie współkreowania wartości dla klienta z perspektywy badanych przedsiębiorstw.

Kolejnym krokiem postępowania badawczego było porównanie znaczenia wybranych obszarów definiujących proces współkreowania wartości dla klienta, z perspektywy badanych przedsiębiorstw, ze względu na rolę interesariuszy. Ocenie poddanych zostało szesnaście stwierdzeń, wyskalowanych na czterostopniowych skalach semantycznych<sup>3</sup> – tabela 1.

**Tabela 1. Porównanie znaczenia obszarów definiujących proces współkreowania wartości dla klienta z perspektywy przedsiębiorstwa ze względu na rolę wybranych interesariuszy**

Obszary definiujące proces współkreowania wartości dla klienta	Średnia ogółem	Pracownicy	Klienci	Dostawcy	Partnerzy biznesowi	Konkurenci	Σ
1. Rodzaj relacji z klientami (transakcyjne vs. relacyjne)	2,70	2,37 <sup>(1)</sup> 2,81 <sup>(2)</sup> -2,932**	2,57 <sup>(1)</sup> 2,82 <sup>(2)</sup> -2,001*	–	–	–	2
2. Rozwój nowych produktów (jednostronna inicjatywa przedsiębiorstwa vs. wspólna inicjatywa z klientami)	2,75	–	–	2,52 <sup>(1)</sup> 2,95 <sup>(2)</sup> -3,392***	2,15 <sup>(1)</sup> 2,86 <sup>(2)</sup> -4,041***	–	2
3. Kreacja oferty rynkowej (przygotowana przez przedsiębiorstwo vs. współpraca z klientami – B2C)	2,63	–	2,41 <sup>(1)</sup> 2,78 <sup>(2)</sup> -2,582*	2,33 <sup>(1)</sup> 2,85 <sup>(2)</sup> -3,722***	1,89 <sup>(1)</sup> 2,73 <sup>(2)</sup> -4,331***	–	3
4. Kreacja oferty rynkowej (przygotowywana przez przedsiębiorstwo vs. współpraca z kooperantami – B2B)	2,56	2,23 <sup>(1)</sup> 2,65 <sup>(2)</sup> -2,659**	2,37 <sup>(1)</sup> 2,70 <sup>(2)</sup> -2,459*	2,27 <sup>(1)</sup> 2,79 <sup>(2)</sup> -4,086***	1,93 <sup>(1)</sup> 2,66 <sup>(2)</sup> -4,052***	2,38 <sup>(1)</sup> 2,68 <sup>(2)</sup> -2,211*	5

<sup>3</sup> Skala semantyczna – stosowane są również nazwy: metoda profili semantycznych lub metoda profili polaryzacji – jest zestawem kilku lub kilkunastu dwubiegunowych skali porządkowych [Kaczmarczyk 2011].

5. Kreacja wartości dla klienta (jednostronnie przez przedsiębiorstwo vs. wspólnie z klientami)	2,70	2,40 <sup>(1)</sup> 2,79 <sup>(2)</sup> -2,640**	2,49 <sup>(1)</sup> 2,87 <sup>(2)</sup> -2,960**	2,50 <sup>(1)</sup> 2,87 <sup>(2)</sup> -2,898**	2,37 <sup>(1)</sup> 2,75 <sup>(2)</sup> -2,095*	-	4
6. Otwartość przedsiębiorstwa na zjawisko „otwartych innowacji” (brak otwartości vs. otwartość)	2,96	-	2,78 <sup>(1)</sup> 3,10 <sup>(2)</sup> -2,731**	-	-	-	1
7. Zasoby angażowane do rozwoju nowych produktów (wewnętrzne zasoby przedsiębiorstwa vs. zewnętrzne zasoby)	2,33	1,91 <sup>(1)</sup> 2,46 <sup>(2)</sup> -3,743***	2,16 <sup>(1)</sup> 2,47 <sup>(2)</sup> -2,472*	2,18 <sup>(1)</sup> 2,46 <sup>(2)</sup> -2,185*	-	-	3
8. Otwartość przedsiębiorstwa na relacje z nieznanymi interesariuszami (zamknięte vs. otwarte)	2,62	-	-	-	-	-	0
9. Postrzegana jakość produktów (wyższa przy jednostronnym kreowaniu oferty vs. wyższa przy kreowaniu oferty z klientami lub innymi interesariuszami)	2,69	2,37 <sup>(1)</sup> 2,79 <sup>(2)</sup> -2,738**	2,49 <sup>(1)</sup> 2,86 <sup>(2)</sup> -2,818**	2,46 <sup>(1)</sup> 2,90 <sup>(2)</sup> -3,389***	2,37 <sup>(1)</sup> 2,76 <sup>(2)</sup> -2,113*	-	4
10. Zadowolenie klienta (wyższe przy jednostronnym kreowaniu oferty przez organizację vs. jest wyższe przy kreowaniu oferty wspólnie z klientami lub innymi interesariuszami)	2,91	2,60 <sup>(1)</sup> 2,99 <sup>(2)</sup> -2,531*	2,69 <sup>(1)</sup> 3,08 <sup>(2)</sup> -3,030**	2,65 <sup>(1)</sup> 3,10 <sup>(2)</sup> -3,577***	2,48 <sup>(1)</sup> 2,97 <sup>(2)</sup> -2,673**	2,69 <sup>(1)</sup> 3,01 <sup>(2)</sup> -2,325*	5
11. Rynkowe zagrożenie zw. z rozwojem produktów (niższe przy jednostronnym kreowaniu oferty vs. niższe przy kreowaniu oferty z klientami lub innymi interesariuszami)	2,73	2,40 <sup>(1)</sup> 2,83 <sup>(2)</sup> -2,813**	2,55 <sup>(1)</sup> 2,88 <sup>(2)</sup> -2,446*	2,46 <sup>(1)</sup> 2,96 <sup>(2)</sup> -3,879***	2,26 <sup>(1)</sup> 2,82 <sup>(2)</sup> -3,043**	-	4
12. Źródła przewagi konkurencyjnej (rzadsze przy jednostronnym kreowaniu oferty vs. liczniejsze przy kreowaniu oferty z klientami lub innymi interesariuszami)	2,82	2,56 <sup>(1)</sup> 2,90 <sup>(2)</sup> -2,349*	2,64 <sup>(1)</sup> 2,96 <sup>(2)</sup> -2,680**	2,57 <sup>(1)</sup> 3,03 <sup>(2)</sup> -3,869***	2,37 <sup>(1)</sup> 2,90 <sup>(2)</sup> -3,138**	-	4
13. Personalizacja produktów (łatwiejsza we współpracy z klientami vs. trudniejsza we współpracy z klientami)	2,54	2,16 <sup>(1)</sup> 2,63 <sup>(2)</sup> -3,334***	2,35 <sup>(1)</sup> 2,66 <sup>(2)</sup> -2,578*	2,37 <sup>(1)</sup> 2,65 <sup>(2)</sup> -2,345*	-	-	3
14. Rozwój oferty przedsiębiorstwa (samodzielnie przez kierownictwo vs. otwartość na idee oraz pomysły interesariuszy)	3,01	2,72 <sup>(1)</sup> 3,10 <sup>(2)</sup> -2,728**	2,86 <sup>(1)</sup> 3,13 <sup>(2)</sup> -2,372*	2,84 <sup>(1)</sup> 3,16 <sup>(2)</sup> -2,779**	2,67 <sup>(1)</sup> 3,08 <sup>(2)</sup> -2,505*	-	4

15. Powiązania organizacyjne (przewaga hierarchicznych vs. przewaga elastycznych)	2,64	–	2,43 <sup>(1)</sup> 2,79 <sup>(2)</sup> –2,851**	2,49 <sup>(1)</sup> 2,75 <sup>(2)</sup> –2,014*	–	–	2
16. Występowanie w przedsiębiorstwie systemu motywacji związanego z rozwojem lub modernizacją jego oferty w przedsiębiorstwie (brak opracowania vs. jest opracowany)	2,63	2,37 <sup>(1)</sup> 2,73 <sup>(2)</sup> –2,345*	2,46 <sup>(1)</sup> 2,78 <sup>(2)</sup> –2,506*	–	2,22 <sup>(1)</sup> 2,72 <sup>(2)</sup> –2,775**	–	3
Σ		11	14	12	10	2	
(1) brak lub małe znaczenie interesariuszy; (2) duża lub kluczowa rola interesariuszy w procesie współkreowania wartości dla klienta t – wartość statystyki t–studenta; Σ – częstość występowania statystycznie istotnych różnic ze względu na rolę interesariuszy							

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Analiza uzyskanych wyników (tabela 1) pozwala na wskazanie obszarów istotnych w procesie współkreowania wartości dla klienta z perspektywy badanych przedsiębiorstw (średnie ogółem) oraz identyfikację różnic w tych obszarach ze względu na rolę badanych grup interesariuszy. Do obszarów najistotniejszych w analizowanym procesie zaliczyć należy przede wszystkim:

- otwartość przedsiębiorstwa na idee oraz pomysły rozwoju oferty we współpracy z różnymi grupami interesariuszy ( $\bar{x} = 3,01$ ),
- otwartość przedsiębiorstwa na zjawisko tzw. otwartych innowacji i wykorzystanie zewnętrznych idei w rozwoju jego oferty ( $\bar{x} = 2,96$ ),
- wyższe zadowolenie klienta, gdy oferta jest kreowana przez organizację wspólnie z klientami lub innymi interesariuszami ( $\bar{x} = 2,91$ ),
- występowanie liczniejszych źródeł przewagi konkurencyjnej w przypadku współpracy z różnymi grupami interesariuszy ( $\bar{x} = 2,82$ ),
- rozwój nowych produktów będący wspólną inicjatywą przedsiębiorstwa i klientów ( $\bar{x} = 2,75$ ),
- poziom rynkowego zagrożenia związanego z rozwojem produktów jest niższy w przypadku kreowania oferty z klientami lub innymi interesariuszami ( $\bar{x} = 2,73$ ).

W przypadku różnic w badanych obszarach procesu współkreowania wartości dla klienta ze względu na rolę wybranych interesariuszy, pojawia się prawidłowość, zgodnie z którą wyższe wartości średnie występują każdorazowo w zbiorach interesariuszy, których rola w analizowanym procesie oceniona została przez reprezentantów badanych przedsiębiorstw jako duża lub kluczowa. Wskazuje to jednoznacznie na rolę interesariuszy w analizowanym procesie – przy czym znaczenie to jest odmienne w poszczególnych grupach interesariuszy. O ich przydatności w procesie współkreowania wartości dla klienta informuje częstość występowania statystycznie istotnych różnic ze względu na

ich rolę – różnice te występowały najczęściej w przypadku klientów (czternastokrotnie), dostawców (dwunastokrotnie), pracowników (jedenastokrotnie) oraz partnerów biznesowych (dziesięciokrotnie). Do interesariuszy, w przypadku których statystycznie istotne różnice zidentyfikowane zostały najrzadziej, zaliczają się konkurenci. Uzyskane wyniki wskazują, które grupy interesariuszy są postrzegane jako najbardziej użyteczne w procesie współkreowania wartości dla klienta z perspektywy badanych przedsiębiorstw.

Dodatkowo zwrócić należy uwagę na wyodrębnione obszary definiujące proces współkreowania wartości dla klienta, w zakresie których różnice w średnich ze względu na rolę interesariuszy są najczęstsze. Zaliczają się do nich przede wszystkim obszar kreacji oferty rynkowej we współpracy z biznesowymi partnerami przedsiębiorstwa oraz obszar poziomu zadowolenia klienta, wyższego przy kreowaniu oferty wspólnie z klientami lub innymi interesariuszami.

Następnie dokonano identyfikacji składowych w zakresie obszarów definiujących proces współkreowania wartości dla klienta z perspektywy przedsiębiorstwa – w tym celu wykorzystano metodę eksploracyjnej analizy czynnikowej. Pozwoliło to na wyodrębnienie trzech nowych składowych (zmiennych ukrytych, tzw. latentnych), których obszary zachowują zakresy znaczeniowe zmiennych pierwotnych [Malarska 2005]. Do grupowania zmiennych pierwotnych w nowe składowe (zmienne ukryte) oraz w celu ułatwienia interpretacji wyników zastosowano metodę rotacji ortogonalnej EQUAMAX<sup>4</sup> – tabela 2.

**Tabela 2. Składowe w obszarach definiujących proces współkreowania wartości dla klienta z perspektywy przedsiębiorstwa<sup>5</sup>**

Składowa 1 – <b>obszar kategorii relacji i zasobów</b>	<b>ŁC</b>
1. Rodzaj relacji z klientami (transakcyjne vs. relacyjne)	0,515
2. Rozwój nowych produktów (jednostronna inicjatywa przedsiębiorstwa vs. wspólna inicjatywa z klientami)	0,706
3. Kreacja oferty rynkowej (przygotowana przez przedsiębiorstwo vs. współpraca z klientami – B2C)	0,766
4. Kreacja oferty rynkowej (przygotowywana przez przedsiębiorstwo vs. współpraca z kooperantami – B2B)	0,768

<sup>4</sup> Rotacja EQUAMAX – metoda rotacji, która jest kombinacją metody VARIMAX, upraszczającej interpretację czynników i metody QUARTIMAX, upraszczającej interpretację zmiennych (technika ta minimalizuje liczbę zmiennych, które mają wysokie ładunki na poszczególnych czynnikach oraz liczbę czynników potrzebnych do wyjaśnienia poszczególnych zmiennych) [Analiza czynnikowa. Rotacja b.d.].

<sup>5</sup> W wynikach eksploracyjnej analizy czynnikowej nie uwzględniono zmiennej 6. otwartość przedsiębiorstwa na zjawisko otwartych innowacji (brak otwartości vs. otwartość) – ze względu na niską wartość ładunku czynnikowego, niepozwalającą na zakwalifikowanie do żadnej ze składowych oraz 12. źródła przewagi konkurencyjnej (rzadsze przy jednostronnym kreowaniu oferty vs. liczniejsze przy kreowaniu oferty z klientami lub innymi interesariuszami) – ze względu na występowanie ładunków krzyżowych.

5. Kreacja wartości dla klienta (jednostronnie przez przedsiębiorstwo vs. wspólnie z klientami)	0,701
7. Zasoby angażowane do rozwoju nowych produktów (wewnętrzne zasoby przedsiębiorstwa vs. zewnętrzne zasoby)	0,582
9. Postrzegana jakość produktów (wyższa przy jednostronnym kreowaniu oferty vs. wyższa przy kreowaniu oferty z klientami lub innymi interesariuszami)	0,623
<b>składowa 2 – obszar korzyści i kosztów relacji</b>	<b>ŁC</b>
10. Zadowolenie klienta (wyższe przy jednostronnym kreowaniu oferty przez organizację vs. jest wyższe przy kreowaniu oferty wspólnie z klientami lub innymi interesariuszami)	0,747
11. Rynekowe zagrożenie zw. z rozwojem produktów (niższe przy jednostronnym kreowaniu oferty vs. niższe przy kreowaniu oferty z klientami lub innymi interesariuszami)	0,596
13. Personalizacja produktów (łatwiejsza we współpracy z klientami vs. trudniejsza we współpracy z klientami)	0,678
14. Rozwój oferty przedsiębiorstwa (samodzielnie przez kierownictwo vs. otwartość na idee oraz pomysły interesariuszy)	0,559
<b>składowa 3 – obszar formalizacji relacji</b>	<b>ŁC</b>
8. Otwartość przedsiębiorstwa na relacje z nieznanymi interesariuszami (zamknięte vs. otwarte)	0,625
15. Powiązania organizacyjne (przewaga hierarchicznych vs. przewaga elastycznych)	0,556
16. Występowanie w przedsiębiorstwie systemu motywacji związanego z rozwojem lub modernizacją jego oferty w przedsiębiorstwie (brak opracowania vs. jest opracowany)	0,593

Legenda:

ŁC – wartości ładunków czynnikowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Wyniki uzyskane po zastosowaniu metody eksploracyjnej analizy czynnikowej (tabela 2) pozwoliły na identyfikację trzech nowych składowych. Pierwsza składowa związana jest z obszarem kategorii relacji oraz zasobów charakterystycznych dla procesu współkreowania wartości dla klienta – przede wszystkim z relacyjnymi stosunkami z klientami, rozwojem nowych produktów jako wspólnej inicjatywy przedsiębiorstwa i klientów, występowaniem współpracy zarówno z klientami (B2C), jak i kooperantami (B2B) w procesie przygotowania oferty rynkowej przedsiębiorstwa, w kreowaniu wartości wspólnie z klientami oraz angażowaniu do rozwoju produktów zasobów zewnętrznych – między innymi klientów, ich idei, wiedzy oraz doświadczenia. Zakres drugiej składowej obejmuje obszar korzyści i kosztów relacji związanych z analizowanym procesem – przede wszystkim poziom zadowolenia klienta, który postrzegany jest jako wyższy w przypadku kreowania oferty przez organizację wspólnie z klientami lub innymi interesariuszami; poziom rynkowego zagrożenia związanego z rozwojem nowych produktów, który postrzegany jest jako niższy w przypadku wspólnego przygotowywania oferty przedsię-

biorstwa; łatwiejszą personalizację produktów przy współpracy z klientami oraz poziom otwartości kierownictwa przedsiębiorstwa na idee oraz pomysły różnych interesariuszy. Z kolei zakres trzeciej składowej obejmuje obszar formalizacji relacji procesu współkreowania wartości dla klienta – składają się na niego przede wszystkim poziom otwartości przedsiębiorstwa na relacje z nieznanymi interesariuszami, rodzaj organizacyjnych powiązań w przedsiębiorstwie oraz stosowanie systemu motywacyjnego związanego z rozwojem lub modernizacją oferty przedsiębiorstwa.

Kolejnym krokiem postępowania badawczego była ocena oraz porównanie znaczenia wyodrębnionych składowych w zakresie procesu współkreowania wartości dla klienta z perspektywy przedsiębiorstwa ze względu na rolę interesariuszy – tabela 3.

**Tabela 3. Porównanie znaczenia składowych definiujących proces współkreowania wartości dla klienta z perspektywy przedsiębiorstwa ze względu na rolę wybranych interesariuszy**

	Średnia ogółem	Pracownicy	Klienci	Dostawcy	Partnerzy biznesowi	Konkurenci	Σ
Składowa 1 – <b>obszar kategorii relacji i zasobów</b>	2,61	2,32 2,70 –3,106**	2,44 2,75 –2,980**	2,40 2,79 –3,823***	2,19 2,68 –3,511***	–	4
Składowa 2 – <b>obszar korzyści i kosztów relacji</b>	2,80	2,47 2,89 –3,909***	2,61 2,94 –3,562***	2,58 2,97 –4,348***	2,46 2,85 –2,979**	–	4
Składowa 3 – <b>obszar formalizacji relacji</b>	2,63	–	2,49 2,75 –2,994**	2,51 2,74 –2,644**	–	–	2
Σ		2	3	3	2	0	
(1) brak lub małe znaczenie interesariuszy; (2) duża lub kluczowa rola interesariuszy t – wartość statystyki t–studenta; Σ – częstość występowania statystycznie istotnych różnic ze względu na rolę interesariuszy							

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Analiza zaprezentowanych wyników (tabela 3) pozwala na ocenę ważności wyodrębnionych składowych procesu współkreowania wartości dla klienta z perspektywy badanych przedsiębiorstw ze względu na rolę interesariuszy – w tym zakresie najistotniejszym obszarem jest obszar korzyści i kosztów relacji ( $\bar{x} = 2,80$ ) występujących między uczestnikami charakteryzowanego procesu, następnie obszar formalizacji relacji ( $\bar{x} = 2,63$ ) oraz obszar kategorii relacji i zasobów ( $\bar{x} = 2,61$ ). Uzyskane wyniki potwierdzają rolę klientów, dostawców, pracowników oraz partnerów biznesowych w procesie współkreowania wartości dla klienta. Natomiast w przypadku obszarów definiujących proces współkreowania wartości dla klienta najwięcej różnic w wartościach średnich zidentyfikowano w obszarach kategorii relacji i zasobów oraz korzyści i kosztów relacji związanych z analizowanym procesem.

## **Podsumowanie**

Istota procesu współkreowania wartości dla klienta powoduje zmianę tradycyjnych ról podmiotów rynkowych – znaczenia nabierają sieciowe powiązania łączące podmioty do tej pory funkcjonujące niezależnie. Bez względu na rodzaj relacji występujących między tymi podmiotami (B2C vs. B2B), wzajemna integracja zasobów będących pod ich kontrolą powoduje konieczność wzrostu transparentności tych relacji, a to wymusza przygotowanie odpowiednich metod, narzędzi oraz technik akceptowanych przez każdy z podmiotów – z jednej strony własność zasobów ustępuje miejsca posiadaniu dostępu do zasobu w sieci powiązań, z drugiej strony dla podmiotów udostępniających zasoby konieczne jest przygotowanie mechanizmów ich integracji.

Częstość występowania statystycznie istotnych różnic ze względu na rolę interesariuszy w procesie współkreowania wartości dla klienta pozwala na wskazanie tych grup interesariuszy, których partycypacja w tym procesie jest najbardziej pożądana z perspektywy badanych przedsiębiorstw – zaliczają się do nich przede wszystkim: klienci, dostawcy, interesariusze wewnętrzni (pracownicy) oraz biznesowi partnerzy przedsiębiorstwa. Wyniki te stanowią mogą podstawę do przygotowywania szeroko rozumianych zasad współpracy, występujących między uczestnikami procesu współkreowania wartości dla klienta, co ułatwić powinno zarządzanie tym procesem z perspektywy przedsiębiorstwa. Z kolei częstość występowania statystycznie istotnych różnic w poszczególnych obszarach definiujących proces współkreowania wartości dla klienta wskazuje na te, w zakresie których znaczenie interesariuszy jest najczęstsze – to przede wszystkim obszary kreacji i oceny oferty rynkowej, zwłaszcza subiektywnie postrzeganej jakości produktów oraz pozycji przedsiębiorstwa względem konkurentów, identyfikacji źródeł przewagi konkurencyjnej oraz zarządzania ryzykiem związanym z kreowaniem oferty rynkowej przedsiębiorstwa.

Charakterystyka roli interesariuszy w procesie współkreowania wartości dla klienta stanowi jedynie wąski zakres problematyki związanej z tym procesem. W tym kontekście wskazać należy na konieczność dalszych badań, zarówno literaturowych, jak i empirycznych, których podstawowym celem powinno być opracowanie oraz weryfikacja holistycznych rozwiązań w zakresie współkreowania wartości dla klienta integrującej różnych interesariuszy tego procesu.

## Bibliografia

*Analiza czynnikowa. Rotacja* (b.d.) [online], [https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/pl/SSLV\\_MB\\_22.0.0/com.ibm.spss.statistics.help/spss/base/idh\\_fact\\_rot.htm](https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/pl/SSLV_MB_22.0.0/com.ibm.spss.statistics.help/spss/base/idh_fact_rot.htm), dostęp: 31.01.2018.

**Bartkowiak P.** (2018), *Ocena wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta w kontekście relacji B2C z perspektywy klienta*, Wydawnictwo SGH w Warszawie (w druku).

**Chesbrough H.W., West J., Vanhaverbeke W.** (2006), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, Oxford.

**Doyle P.** (2005), *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa.

**Kaczmarczyk S.** (2011), *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Lee J., Qualls W.J.** (2010), *A dynamic process of buyer-seller technology adoption*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, vol. 25, no. 3, ss. 220–228.

**Maklan S., Knox S., Ryals L.** (2008), *New trends in innovation and customer relationship management*, „International Journal of Market Research”, vol. 50, no. 2, ss. 221–240.

**Malarska A.** (2005), *Statystyczna analiza danych wspomagana programem SPSS*, Wydawnictwo SPSS Polska, Kraków.

**Mazur J., Zaborek P.** (2014), *Czy usługodawcy stosują logikę usługową w marketingu?*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 353 – Usługi 2014. Sektor usług – uwarunkowania i tendencje rozwoju, ss. 22–31.

**Mele C., Russo-Spena T., Colurcio M.** (2010), *Co-creating value innovation through resource integration*, „International Journal of Quality and Service Sciences”, vol. 2, no. 1, ss. 60–78.

**Mitręga M., Laskowska-Witek J.** (2015), *Rutyny współtworzenia wartości z klientem – konceptualizacja i pomiar*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” t. 2, nr 39, ss. 25–36.

**Omil J.C., Lorenzo P.C., Liste A.V.** (2011), *The power of intangibles in high-profitability firms*, „Total Quality Management & Business Excellence”, vol. 22, no. 1, ss. 29–42.



**Payne A., Storbacka K., Frow P., Knox S.** (2009), *Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience*, „Journal of Business Research”, vol. 62, no. 3, ss. 379–389.

**Payne A., Storbacka K., Frow P.** (2008), *Managing the co-creation of value*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, vol. 36, no. 1, ss. 83–96.

**Preikschas M.W., Cabanelas P., Rüdiger K., Lampón J.F.** (2017), *Value co-creation, dynamic capabilities and customer retention in industrial markets*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, vol. 32, no. 3, ss. 409–420.

**Reichwald R., Piller F.** (2009), *Interaktive Wertschöpfung: Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung*, Gabler Verlag, Wiesbaden.

**Roser T., DeFillippi R., Samson A.** (2013), *Managing your co-creation mix: Co-creation ventures in distinctive contexts*, „European Business Review”, vol. 25, no. 1, ss. 20–41.

**Roser T., Samson A., Humphreys P., Cruz-Valdivieso E.** (2009), *New Pathways to Value: Co-creating Products by Collaborating with Customers*, LSE Enterprise, London.

**Sawhney M.** (2006), *Going beyond the product: Defining, designing and delivering customer solutions* [w:] R.F. Lusch, S.L. Vargo (red.), *The Service-dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*, M.E. Sharpe, Armonk, ss. 365–415.

**Siemieniako D.** (2008), *Logika usługowej dominacji w marketingu – podstawowe pojęcia i konsekwencje w zarządzaniu*, „Marketing i Rynek”, nr 11, ss. 11–16.

**Üstüner T., Godes D.** (2006), *BETTER sales networks*, „Harvard Business Review”, vol. 84, no. 7, ss. 102–112.

**Vargo S.L., Maglio P.P., Akaka M.A.** (2008), *On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective*, „European Management Journal”, vol. 26, no. 3, ss. 145–152.



---

**Amadeusz Miązek** | amadeusz.miazek@ue.poznan.pl

Poznań University of Economics and Business

Faculty of Management

Multi-Faculty Interdisciplinary Doctoral Program

**Justyna Światowiec-Szczepańska** | justyna.swiatowiec-szczepanska@ue.poznan.pl

Poznań University of Economics and Business

Faculty of Management

Department of Strategic Management

## Determinants of Managerial Risk in Corporate Governance of Polish Public Companies<sup>1</sup>

**Abstract:** The article shows research perspectives in the field of strategic management on the impact of regulatory focus and remuneration on top managers' approach to risk, and consequently – on organizational risk in Polish public companies. The problem has been presented in the context of corporate governance with the supervisory board as a policy setting body for top management. This policy can be shaped by managerial remuneration based on incentives, in particular granting of stock options, however its effectiveness is limited by promotion and prevention focus of individual managers. The impact of these factors on managerial risk taking makes a promising research gap, especially for the scarce number of available empirical research on the personality of Polish top managers. The consideration is based on the premises of agency theory, upper echelons theory, and regulatory focus theory. The article is conceptual which purpose is to present a suggested research model and appropriate methodological approach in the empirical research.

**Key words:** strategic risk, managerial risk, corporate governance, incentives, principal-agent problem, upper echelons, regulatory focus.

---

<sup>1</sup> This article has been developed with the funding from National Science Centre, Poland – project no. 2017/25/N/HS4/02037.

## Introduction

It is estimated that between 10 to 20% of a company's profit is the result of individual managerial capabilities [Wowak, Hambrick 2010, p. 811]. In the context of risk, it is assessed that managerial decisions account for about 25% of the company's risk [e.g. Coleman 2009, p. 27]. Despite the differences in results of the abovementioned research, the impact of the manager on company's performance and risk is considered to be unquestionable [e.g. Palmer, Wiseman 1999, pp. 1048–1049]. For this reason, understanding the antecedents of the choices of managers burdened by risk is a key aspect in defining the level of organizational risk required by the stakeholders.

Agency theory pervades most of corporate governance publications and is probably the most commonly used among other theories in senior managers' research [Busenbark, Krause, Boivie, Graffin 2016, p. 254]. The purpose of the agency theory is to determine the optimal contract between the parties that enforces the agent's actions in accordance with the interest of the principal. The principal cannot observe the agent's actions directly, so he or she must create a motivational system that allows control of agent behavior [Światowiec-Szczepańska 2012, pp. 69, 71]. Implementation of costly incentive systems is designed to motivate managers for greater risk taking [Graham, Harvey, Puri 2013, p. 103]. The cost of implementing such incentives is higher if the manager is prone to avoid risk [Ross 2004, p. 207].

Given the nature of the determinants of risky managerial decisions, risk-taking theories can be divided into rational (classical) and behavioral [Hoskisson, Chirico, Zyung, Gambeta 2017, p. 143]. The assumption of bounded rationality has shifted considerations on managerial risk and managerial decision making in the area of behavioral theories. Studies indicate that the instrument of stock options has a particular tendency to increase risk taking [e.g. Sanders 2001, p. 478; Sanders, Hambrick 2007, p. 1062].

Studies confirm the significant impact of managerial personality on the organization's risk tolerance. CEOs with different personality traits make various risky decisions in different contexts, as evidenced by the wide range of strategic business activities [Hoskisson et al. 2017, p. 150]. The individual trend in research on managerial risk has recently been strongly influenced by the psychological regulatory focus theory, as described by Higgins [1997, p. 1280]. The first studies in this area appeared in the research of upper echelons theory, focusing on the dispositional traits of managers' personalities [Hambrick, Mason 1984, p. 195].

The main purpose of the article is to examine the heterogeneity of managerial attitudes towards risk and effectiveness of granting share-based remuneration in the form of stock options by supervisory boards as part of the corporate governance incentive policy, which takes this heterogeneity into account. Particular attention will be given to un-

derstand situational and individual determinants of managerial risk. In the next section we develop the research model, and suggest a methodological approach together with the method of empirical research. The most important outcomes of the discussion are shown in the last part of the article with research implications in the concluding remarks.

## **Theoretical background**

In strategic management context, strategic risk becomes increasingly meaningful. It is defined as a potential failure of the company to achieve its core objectives, conditioned by factors related to its internal potential and its environment [Urbanowska-Sojkin 2013, p. 57]. Due to the great role of the manager in shaping company's behavior towards risk, it is therefore appropriate to distinguish between organizational and managerial risk [Światowiec-Szczepańska 2012, p. 98, 115]. Organizational risk is a characteristic of organizations experiencing unpredictable revenue stream and is determined by the managerial risk. Managerial risk refers to the decision-makers' choices associated with the uncertainty of results due to changes in organization and micro-organization [Palmer, Wiseman 1999, pp. 1037, 1038].

The ability to influence corporate strategy and performance makes decision makers – CEOs – the main target of many theories of corporate governance [Busenbark et al. 2016, p. 245; Hoskisson et al. 2017, p. 138]. The definitions of corporate governance themselves differ from one research perspective to another. According to the original understanding, corporate governance is the same as ownership supervision – held by shareholders over a managed enterprise to protect their interests and, additionally, to maximize market value of shares in the case of a public limited company. The basis of this kind of corporate governance lies primarily in agency theory [Mesjasz 2011, p. 17]. It emphasizes mainly the risk sharing issues when the cooperating parties have different attitudes and when one of the parties (the owners-principals) delegates tasks to the other party (managers-agents) [Światowiec-Szczepańska 2012, p. 69]. Research using agency theory suggests that managers are reluctant to risk, and shareholders are neutral about it [Beatty, Zajac 1994, pp. 315–316]. Managers who are forced to take a much greater residual risk will seek a much higher remuneration or take less risky decisions and, consequently, develop unattractive business strategies [Hoskisson, Castleton, Withers 2009, p. 58].

The agency theory, which identifies incentive-based compensation as an effective contracting mechanism to align managers' interests and behaviors with the owners' goals, has dominated research on the remuneration of people with strategic importance for the enterprise [Sung, Choi, Kang 2017, p. 288]. For managers, incentive compensation

is a major situational determinant and many studies have confirmed its significant impact on strategic actions and risk taking [Devers, Cannella, Reilly, Yoder 2007, p. 1016]. This is a tool by which supervisory boards can effectively influence managers' behavior, motivating them to achieve specific goals while aligning benefits between members of the board of directors and owners [e.g. Palmer, Wiseman 1999, p. 1042; Sanders, Hambrick 2007, p. 1073].

The instrument of stock options is the main situational factor which has a particular tendency to increase risk taking. Among individual factors, some of the recent research on motivational personality traits affecting managerial risk [Wowak, Gomez-Mejia, Steinbach 2017, p. 39] took into consideration the individual promotion focus and prevention focus from the psychological regulatory focus theory [Higgins 1997, p. 1280]. According to this approach, promotion-focused managers tend to have a positive interpretation of the situation, taking into account new opportunities and undertaking greater risk [Crowe, Higgins 1997, pp. 130–131]. Prevention-focused managers, on the other hand, tend to concentrate on negative aspects of a situation and focus their efforts on avoiding mistakes accompanied by the rejection of opportunities with high probability of failure [Wowak, Hambrick 2010, p. 814].

The promotion and prevention focus results not only in differentially experienced successes and failures by individuals, but also in various preferred strategies of pursuing the goal. The preferred means to achieve goals associated with promotion focus, related to development and aspirations are named *eager strategies*. Otherwise, when goals relate to prevention focus, associated with security-related concerns, the preferred means to achieve them are *vigilant strategies* [Higgins, Cornwell 2016, p. 57]. The manifestations of managerial risky decisions are primarily undertakings with the highest strategic risk, such as diversification [e.g. Hoskisson, Johnson, Moesel 1994, p. 1207], internationalization [e.g. Reuber, Fischer 1997, p. 808], mergers and acquisitions [e.g. Kim, Finkelstein, Halebian 2015, p. 1361], leverage [e.g. Martin, Gomez-Mejia, Wiseman 2013, p. 2465] etc. In literature and research, the best way to measure managerial risk at organizational level is still sought [Hoskisson et al. 2017, p. 138].

The necessity to investigate the impact of regulatory focus on managerial risk taking is currently often emphasized in literature, e.g. A.J. Wowak and D.C. Hambrick [2010, p. 812], Martin, Wiseman, and Gomez-Mejia [2016, p. 2478], or Hoskisson, Chirico, Zyung, and Gambeta [2017, p. 149].

Strategic management studies have identified performance-based incentives as key strategic tools to generate desirable managerial behaviors and, as a result, promote organizational effectiveness [Chng, Rodgers, Shih, Song 2012, p. 1343]. As noted earlier, agency theory literature indicate stock options as the instrument that most strongly influence increased risk taking, compared to other forms of incentives [Jensen, Meckling

1976, p. 353; Sanders 2001, p. 478]. The way the manager interprets risky decisions will influence whether those instruments will have a significant impact on his or her behavior [Wowak, Hambrick 2010, p. 810].

## Research model

The aim of research suggested in this article is to confirm the dependencies between the phenomenon of regulatory fit of stock option granting and regulatory focus, and the managerial risk taken by the CEOs of public companies in Poland.

The following research questions are put forward:

- *Are regulatory focus of the main decision-makers (CEOs) affect the propensity of public companies in Poland to undertake risky ventures?*
- *Which of the risky strategic ventures listed in the world literature are the most sensitive to the motivational effects of regulatory focus of these CEOs?*
- *How does matching of remuneration to the CEOs with different individual characteristics (resulting from the motivational impact of regulatory focus) may influence their decisions and, consequently, improve their companies outcomes?*

These research questions are the basis for formulating a major research problem: how to effectively shape a motivational policy at the corporate level relative to CEOs, taking into account the heterogeneity of their attitudes towards risk. The research will be carried out to confirm that the effects of application of the stock option instrument as a motivational factor for managers largely depend on the dispositional characteristics of the CEO to whom it is granted [Wowak, Hambrick 2010, p. 816]. Research on the effects of regulatory focus in organizations was summarized by P.D. Johnson, M.B. Smith, J.C. Wallace, A.D. Hill, and R.A. Baron [2015]. Regardless of their scarcity, existing research provided the empirical confirmation that CEOs' regulatory focus may affect the company's results [e.g. Wallace, Little, Hill, Ridge 2010, p. 580; Gamache, McNamara Mannor, Johnson 2015, pp. 1276–1277]. Results provided in these studies are the basis for the preliminary research propositions:

*Proposition 1: The CEOs' promotion focus has a positive impact on managerial risk taking in Polish public companies.*

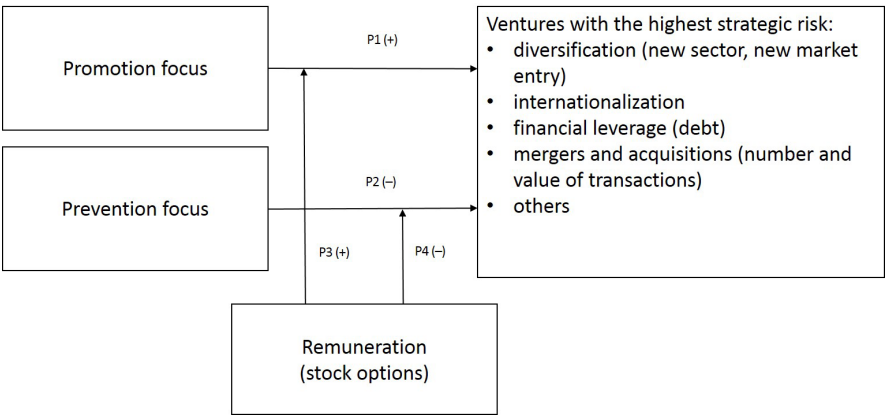
*Proposition 2: The CEOs' prevention focus has a negative impact on managerial risk taking in Polish public companies.*

*Proposition 3: Granting of stock options in the managerial motivation system to the CEOs of Polish public companies, who are characterized by a low level of promotion focus, has a positive impact on their eager decisions, which increases managerial risk taking.*

Proposition 4: *Granting of stock options in the managerial motivation system to the CEOs of Polish public companies, who are characterized by a high level of prevention focus, has a negative impact on their vigilant decisions, which increases managerial risk taking.*

These propositions are the keystone for the conceptual model, as shown in Figure 1. The variables used will be the subject of conceptualization and operationalization of

Figure 1. Conceptual model of the future research



Source: own elaboration.

The problem of managerial risk taking, motivated by remuneration and determined by regulatory focus, in the perspective of corporate governance and in the context of Poland, according to the author’s best knowledge has not yet been presented in the form of empirical studies, which indicates a significant research gap. A similar study was conducted by D.L. Gamache, G. McNamara, M.J. Mannor, and R.E. Johnson [2015], who included only one indicator of managerial risk taking (number and value of acquisitions), suggesting that future research should look more broadly at the different types of organizations’ strategic actions. The recent study of K. Sekścińska, D.A. Maison, and A. Trzcińska [2016] concerning regulatory focus in decisions involving risk, although conducted in Poland, was not embedded in the theory of strategic management and completely ignored the corporate aspect. Completing this gap should provide the bodies responsible for corporate governance with essential knowledge of the effectiveness of incentive policies. The research will be embedded in the behavioral stream of management sciences and will utilize theories integrating this behavioral stream with agency theory.



## Research methodological approach

Behavioral mechanisms behind managerial decisions are remaining largely unexplored due to methodological challenges in capturing their psychological traits [Hoskisson et al. 2017; p. 151; Cychota, Harrison 2006, p. 135]. In general, three research methods, pointed out in the literature as adequate for the study of regulatory focus in strategic management theory, can be noticed: self-assessment questionnaires, qualitative research, and the development of hidden measures of regulatory focus [Johnson et al. 2015, p. 1521]. One area that can be especially successful is the study of the linguistics of CEOs with the use of content analysis method [Duriau, Reger, Pfaffer 2007, p. 5]. Top tier managers are extremely difficult to study, so hidden measures of regulatory focus in individuals and organizations can be very effective. The assumption of this research method is that words unveil prior motivational states that are responsible for important organizational decisions. This method has been used, *inter alia*, in the study of D.L. Gamache, G. McNamara, M.J. Mannor, and R.E. Johnson [2015, p. 1269] who examined the content of shareholder letters attached to the company's annual financial reports.

The research will be theoretical and empirical. Studies including the analysis of global literature on strategic risk, decision theory, corporate governance theory involving agency theory, upper-echelon theory, and psychological theory of regulatory focus, will provide detailed research questions and the final development of tools used in empirical studies. The analysis of existing research will also allow for the formulation of research conclusions that take into account and supplement the current state of knowledge.

Regarding the tools to gauge managerial risk taking, an aggregated measure of risky decisions symptoms will be developed, including diversification, internationalization, mergers and acquisitions, financial leverage and others. This approach has been applied in previous research, e.g. J.C. Wallace, L.M. Little, A.D. Hill, and J.W. Ridge [2010, p. 580], D.H.M. Chng, M.S. Rodgers, E. Shih, and X.B. Song [2012, p. 1355], D.L. Gamache, G. McNamara, M.J. Mannor, and R.E. Johnson [2015, p. 1261], however, it should be emphasized that these measures are not tantamount to organizational risk, but involve the assessment of undertaking risky strategic decisions.

Empirical studies will use the method of *content analysis* [Mayntz, Holm, Hübner 1985, p. 192], focused on gauging the hidden measures of CEOs' regulatory focus. The rationale for choosing this research method is its growing popularity in organizational research [Duriau, Reger, Pfaffer 2007, p. 5] and empirically confirmed effectiveness [e.g. McClelland, Liang, Barker 2010, p. 1251]. The subject of measurement will be shareholder letters attached to companies' annual financial reports. The main source of data will be publicly available reports of companies listed on the Warsaw Stock Exchange. Research on other variables used in hypotheses will be based on the analysis of secondary data

collected from databases of listed companies. A number of control variables will be also included in the study to allow for the analysis of differences arising from factors such as manager's gender and age or industry of the company. The choice of control variables will be based on the analysis of previous empirical research in order to achieve comparability with global literature. Essential secondary data will be obtained from databases based on data from National Court Register (KRS).

The research will involve CEOs working in companies listed on the Warsaw Stock Exchange (GPW), in which it is possible to determine the separation of ownership from management, and in which supervisory boards are granting CEOs with stock options. In 2015, approximately 32% of companies listed on the GPW offered remuneration in the form of a Long-Term Incentive Plan (LTIP), of which as many as 57% were stock options [PricewaterhouseCoopers 2016, p. 7]. Due to the potential impact of factors other than those included in the model for ventures with the highest strategic risk, the research will take into account a number of control variables, such as the size of the company, its financial situation or the business sector.

## Discussion

Research using regulatory focus theory in the area of strategic management is therefore directly based on two theories: upper echelon theory, which defined the role of managers' regulatory focus in influencing organizational performance, and agency theory, which points to aligning the impact of managers on strategic outcomes with the goals of owners through the structure of managerial remuneration as a means of interests alignment [Johnson et al. 2015, pp. 1517–1518].

Research based on upper echelon theory has confirmed the existence of a positive relationship between both types of CEOs' regulatory focus and business performance, and the moderating effect of environmental dynamism, depending on regulatory fit between the manager and the competitive environment [Wallace, et al. 2010, p. 580]. In addition, there is a direct relationship between regulatory focus of the manager and acquisition activity measured by the number and value of acquisitions. Equally important was the existence of regulatory fit between the decision maker and situational circumstances [Gamache et al. 2015, p. 1267].

On the basis of agency theory, theoretical suggestions on how regulatory focus affects managers' responses to risk-taking incentives in contracts have been developed. They were presented in the form of a person-pay interaction model [Wowak, Hambrick 2010, p. 806]. This model shows the differences between dispositional characteristics of managers influencing their responses to the composition of pay packages. The charac-

teristics of managers may be coincident or divergent with the actions that the remuneration is supposed to induce, and differences between them can exacerbate or alleviate the intended effects of remuneration [Johnson et al. 2015, p. 1517].

## **Conclusion**

The relevance of the article includes a number of theoretically, methodically and practically specified outcomes. At the theoretical level, the outcome will be a thoroughly analyzed current empirical research on the determinants of managerial risk and the impact of motivation policy on managerial decisions in the context of corporate governance strategies. At the methodical level, the outcome will include a development of tools that measure the individual approach of managers to risk and an indicator at the organizational level that reflects risk taken by the managers. The main practical outcome will be related to the potential application of empirical results in corporate governance strategies for establishing motivational policies in Poland, with the use of knowledge about non-economic determinants of managerial risk taking.

## Bibliography

**Beatty R.P., Zajac E.J.** (1994), *Managerial incentives, monitoring, and risk bearing: A study of executive compensation, ownership and board structure in initial public offerings*, "Administrative Science Quarterly", vol. 39, no. 2, pp. 313–335.

**Busenbark J.R., Krause R., Boivie S., Graffin S.D.** (2016), *Toward a configurational perspective on the CEO: A review and synthesis of the management literature*, "Journal of Management", vol. 42, no. 1, pp. 234–268.

**Chng D.H.M., Rodgers M.S., Shih E., Song X.B.** (2012), *When does incentive compensation motivate managerial behaviors? An experimental investigation of the fit between incentive compensation, executive core self-evaluation, and firm performance*, "Strategic Management Journal", vol. 33, no. 12, pp. 1343–1362.

**Coleman L.** (2009), *Risk Strategies, Dialling Up Optimum Firm Risk*, Gower Publishing Company, Burlington, USA.

**Crowe E., Higgins E.T.** (1997), *Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes", vol. 69, no. 2, pp. 117–132.

**Cycyota C.S., Harrison D.A.** (2006), *What (not) to expect when surveying executives: A meta-analysis of top manager response rates and techniques over time*, "Organizational Research Methods", vol. 9, no. 2, pp. 133–160.

**Devers C.E., Cannella Jr. A.A., Reilly G.P., Yoder M.E.** (2007), *Executive compensation: A multi-disciplinary review of recent developments*, "Journal of Management", vol. 33, no. 6, pp. 1016–1072.

**Duriau V.J., Reger R.K., Pfarrer M.D.** (2007), *A content analysis of the content analysis literature in organization studies: Research themes, data sources, and methodological refinements*, "Organizational Research Methods", vol. 10, no. 1, pp. 5–34.

**Gamache D.L., McNamara G., Mannor M.J., Johnson R.E.** (2015), *Motivated to Acquire? The Impact of CEO Regulatory Focus on Firm Acquisitions*, "Academy of Management Journal", vol. 58, no. 4, pp. 1261–1282.

**Graham J.R., Harvey C.R., Puri M.** (2013), *Managerial attitudes and corporate actions*, "Journal of Financial Economics", vol. 109, no. 1, pp. 103–121.

**Hambrick D.C., Mason P.A.** (1984), *Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers*, "Academy of Management Review", vol. 9, no. 2, pp. 193–206.

**Higgins E.T.** (1997), *Beyond pleasure and pain*, "The American Psychologist", vol. 52, no. 12, pp. 1280–1300.

**Higgins E.T., Cornwell J.F.M.** (2016), *Securing foundations and advancing frontiers: Prevention and promotion effects on judgment & decision making*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes", vol. 136, pp. 56–67.

**Hoskisson R.E., Castleton M.W., Withers M.C.** (2009), *Complementarity in monitoring and bonding: More intense monitoring leads to higher executive compensation*, "Academy of Management Perspectives", vol. 23, no. 2, pp. 57–74.

**Hoskisson R.E., Chirico F., Zyung J.(D.), Gambeta E.** (2017), *Managerial risk taking: A multitheoretical review and future research agenda*, "Journal of Management", vol. 43, no. 1, pp. 137–169.

**Hoskisson R.E., Johnson R.A., Moesel D.D.** (1994), *Corporate divestiture intensity in restructuring firms: Effects of governance, strategy, and performance*, "Academy of Management Journal", vol. 37, no. 5, pp. 1207–1251.

**Jensen M.C., Meckling W.H.** (1976), *Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure*, "Journal of Financial Economics", vol. 3, no. 4, pp. 305–360.

**Johnson P.D., Smith M.B., Wallace J.C., Hill A.D., Baron R.A.** (2015), *A review of multilevel regulatory focus in organizations*, "Journal of Management", vol. 41, no. 5, pp. 1501–1529.

**Kim J.Y.(J.), Finkelstein S., Halebian J.(J.)** (2015), *All aspirations are not created equal: The differential effects of historical and social aspirations on acquisition behavior*, "Academy of Management Journal", vol. 58, no. 5, pp. 1361–1388.

**Martin G.P., Gomez-Mejia L.R., Wiseman R.M.** (2013), *Executive stock options as mixed gambles: Revisiting the behavioral agency model*, "Academy of Management Journal", vol. 56, no. 2, pp. 451–472.

**Martin G.P., Wiseman R.M., Gomez-Mejia L.R.** (2016), *Going short-term or long-term? CEO stock options and temporal orientation in the presence of slack*, "Strategic Management Journal", vol. 37, no. 12, pp. 2463–2480.

**Mayntz R., Holm K., Hübner P.** (1985), *Wprowadzenie do metod socjologii empirycznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**McClelland P.L., Liang X., Barker V.L.** (2010), *CEO commitment to the status quo: Replication and extension using content analysis*, "Journal of Management", vol. 36, no. 5, pp. 1251–1277.

**Mesjasz C.** (2011), *Ład (nadzór) korporacyjny. Geneza, definicje i podstawowe problemy* [in:] D. Dobija, I. Koładkiewicz (ed.), *Ład korporacyjny. Podręcznik akademicki*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, pp. 15–52.

**Palmer T.B., Wiseman R.M.** (1999), *Decoupling risk taking from income stream uncertainty: A holistic model of risk*, "Strategic Management Journal", vol. 20, no. 11, pp. 1037–1062.

PricewaterhouseCoopers (2016), *Wynagrodzenia zarządów i rad nadzorczych największych spółek giełdowych w 2015 roku: Jak zmieniają się wynagrodzenia członków zarządów i rad nadzorczych?*, „PWC Polska” [online], <https://www.pwc.pl/pl/pdf/wynagrodzenia-zarzadow-2015-raport-pwc.pdf>, access: 26.10.2017.

**Reuber A.R., Fischer E.** (1997), *The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs*, "Journal of International Business Studies", vol. 28, no. 4, pp. 807–825.

**Ross S.** (2004), *Compensation, incentives, and the duality of risk aversion and riskiness*, "Journal of Finance", vol. 59, no. 1, pp. 207–225.

**Sanders W.M.G.** (2001), *Behavioral responses of CEOs to stock ownership and stock option pay*, "Academy of Management Journal", vol. 44, no. 3, pp. 477–492.

**Sanders W.M.G., Hambrick D.C.** (2007), *Swinging for the fences: the effects of CEO stock options on company risk taking and performance*, "Academy of Management Journal", vol. 50, no. 5, pp. 1055–1078.

**Sekścińska K., Maison D.A., Trzcińska A.** (2016), *How people's motivational system and situational motivation influence their risky financial choices*, "Frontiers in Psychology", vol. 7, pp. 1–12.

**Sung S.Y., Choi J.N., Kang S.-C.** (2017), *Incentive pay and firm performance: Moderating roles of procedural justice climate and environmental turbulence*, "Human Resource Management", vol. 56, no. 2, pp. 287–305.

**Światowiec-Szczepańska J.** (2012), *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw: Ujęcie modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

**Urbanowska-Sojkin E.** (2013), *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Wallace J.C., Little L.M., Hill A.D., Ridge J.W.** (2010), *CEO regulatory foci, environmental dynamism, and small firm performance*, "Journal of Small Business Management", vol. 48, no. 4, pp. 580–604.

**Wowak A.J., Gomez-Mejia L.R., Steinbach A.L.** (2017), *Inducements and motives at the top: A holistic perspective on the drivers of executive behavior*, ANNALS-2015-0121.R3 Working Paper [online], [www.researchgate.net/publication/311425417\\_Inducements\\_and\\_motives\\_at\\_the\\_top\\_A\\_holistic\\_perspective\\_on\\_the\\_drivers\\_of\\_executive\\_behavior](http://www.researchgate.net/publication/311425417_Inducements_and_motives_at_the_top_A_holistic_perspective_on_the_drivers_of_executive_behavior), access: 13.09.2017.

**Wowak A.J., Hambrick D.C.** (2010), *A model of person-pay interaction: how executives vary in their responses to compensation arrangements*, "Strategic Management Journal", vol. 31, no. 8, pp. 803–821.





---

**Piotr Buła** | [piotr.bula@uek.krakow.pl](mailto:piotr.bula@uek.krakow.pl)

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych

**Krzysztof Pawlak** | [ch.pawlak10@gmail.com](mailto:ch.pawlak10@gmail.com)

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych

## Archetyp systemowy „złego rozwiązania – dobrego lekarstwa” w realizacji funkcji zakupowej w przemyśle farmaceutycznym

### The System Archetype „Bad Solution – Good Medicine” of Procurement Function in Pharmaceutical Sector

**Abstract:** The paper performs novel approach to the systems archetypes considering logic layers of innovativeness’ factor system dysfunction and in linkage of risk in procurement function in pharmaceutical sector. The article illustrates potential application of the archetype of innovativeness’ factors system based on an example of relationship developing with suppliers by procurement function in pharmaceutical companies. The Systems Archetypes theory omits human factor in explanation of dynamics of systems. The research results of innovativeness’ factors system are base for conclusions stating that risk level acceptance and trust in relations between a supplier and a buyer are critical factors affecting innovativeness. Pharmaceutical companies adapt their strategies in response to business pressure in forthcoming decades. They are enforce to adjust their innovation strategies while considering cost reduction and risk minimizing at the same time. Their choice of strategy to adopt in response to market pressure will define long term relationship with their suppliers and will affect their future innovations capabilities.

**Key words:** system archetypes, procurement, risk, innovativeness, innovation, immovation, coopetition, pharmaceutical companies.

## Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa farmaceutyczne dokonują zmian w strategiach swojego działania w reakcji na presję otoczenia w perspektywie nadchodzącej dekady. Muszą one dostosowywać swoją innowacyjność, a jednocześnie redukować koszty i minimalizować ryzyko w organizacji. Od wyboru strategii dostosowania organizacji do zmian w otoczeniu będą zależały relacje z ich dostawcami, a w konsekwencji ich możliwości. Ten ważny problem dla przedsiębiorstw farmaceutycznych stał się podstawową motywacją do przeprowadzenia badań, których celem było zrozumienie mechanizmów oraz wskazanie czynników wpływających na kształtowanie się relacji transakcyjnych i partnerskich pomiędzy dostawcą a przedsiębiorstwem farmaceutycznym. Zakres badań obejmował przedsiębiorstwa farmaceutyczne, które łącznie generują prawie 90% przychodów całej branży farmaceutycznej. Wzięli w nim udział przedstawiciele kadry zarządzającej obszarem zakupów w przedsiębiorstwach farmaceutycznych z całego świata. Wyniki pozwoliły na określenie mechanizmu determinującego wybór pomiędzy alokacją zasobów na działania związane z minimalizacją kosztów a ukierunkowaniem rozwoju przedsiębiorstwa na maksymalizację innowacyjności łańcucha dostaw w kontekście czynników związanych z zaufaniem i ryzykiem.

Badania posłużyły do stworzenia teoretycznego modelu archetypu systemowego, którego założenia i podstawy teoretyczne zostały przedstawione w niniejszym artykule.

Opisane w opracowaniu zjawisko ma istotny wpływ na jakość zarządzania relacjami z dostawcami oraz na podejmowanie decyzji zakupowych w przedsiębiorstwach farmaceutycznych. Pozwala ono lepiej zrozumieć problem i tym samym zoptymalizować wybór strategii zarządzania relacjami z dostawcami.

W artykule przyjęto, że czynniki innowacyjności tworzą złożony system, a pomiędzy elementami tego systemu zachodzą określone interakcje.

## Wyzwania dla innowacyjności rynku farmaceutycznego

Dla innowacyjnych przedsiębiorstw farmaceutycznych większość portfolio produktowego stanowią leki innowacyjne (objęte patentem). Opracowywanie i wdrażanie innowacji stanowi o przewadze konkurencyjnej tych przedsiębiorstw, choć zadanie to jest coraz większym wyzwaniem. Na taki stan rzeczy wpływa wiele elementów. Po pierwsze, koszt wprowadzenia nowego leku na rynek od ponad 50 lat rośnie i obecnie wynosi on około 2,8 mld USD [DiMasi, Grabowski 2016, s. 20], przy czym średnia stopa zwrotu z innowacyjnych leków ciągle spada. W 2010 roku wynosiła ona 10,1%, natomiast w 2016 roku już tylko 3,7% [Berndt, Nass, Kleinrock, Aitken 2015, ss. 245–252]. Jednocześnie proces

powstawania leków jest coraz bardziej czasochłonny, gdyż zajmuje zwykle od 6 do 15 lat (średnio 12–13 lat) [The Pharmaceutical Industry in Figures, Key Data 2016, s. 5]. Jest to trend odwrotny w porównaniu do pozostałych gałęzi gospodarki, w których koszty opracowania i wdrożenia innowacji spadają [Hensley, Inampudi, Kaas 2012, ss. 19–23]. Obecnie innowacyjne przedsiębiorstwa farmaceutyczne przeznaczają prawie 20% całkowitych przychodów na badania i rozwój i tym samym jest to najwyższy wskaźnik ze wszystkich znanych gałęzi przemysłu. Dla porównania, w branży oprogramowania komputerowego wynosi on 10,1%, dla branży lotniczej i wojskowej – 4,5%, a dla branży motoryzacyjnej – 4,4%.

Kolejnym wyzwaniem dla innowacyjnych przedsiębiorstw farmaceutycznych jest presja ze strony przedsiębiorstw generycznych (imitatorów), które inwestując trzykrotnie mniej w obszarze B+R notują rok do roku średnio 10% wzrost wartości sprzedaży, podczas gdy przedsiębiorstwa innowacyjne tej branży zwykle osiągają średnio 5% dynamikę wartości sprzedaży. Ostatnie wyzwanie stanowi presja ze strony dostawców, którzy w przeciągu ostatnich czterech dekad zwiększyli swój udział w produkcji leków przy jednoczesnej konsolidacji i globalizacji rynku, powiększając w ten sposób swoją przewagę negocjacyjną. Oznacza to, że przedsiębiorstwa innowacyjne branży farmaceutycznej powinny dążyć do optymalizacji zarządzania zakupami, modelowania relacji z dostawcami oraz podnoszenia poziomu innowacyjności.

## **Założenia teoretyczne innowacyjności w kontekście branży farmaceutycznej**

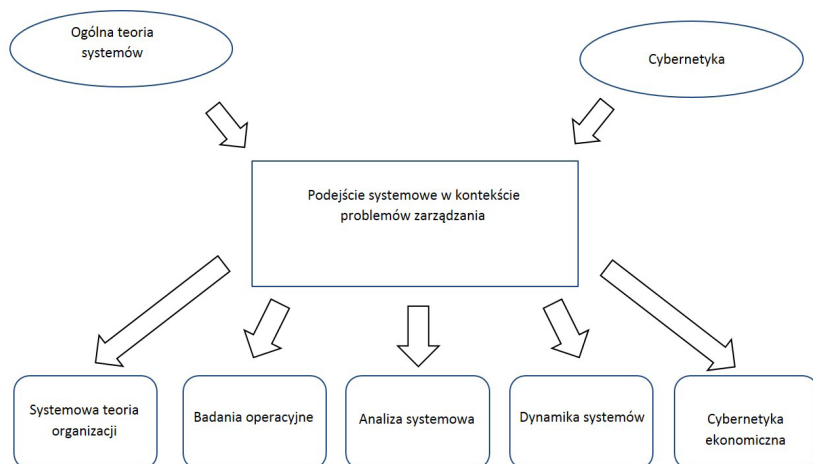
Z perspektywy przedsiębiorstwa pojęcie innowacyjności jest rozpatrywane jako zespół czynników występujących w przedsiębiorstwie lub w jego wyodrębnionej organizacyjnie części, umożliwiających generowanie i skuteczne wdrażanie nowych pomysłów [Baruk 2006, s. 96] albo też jako umiejętność poszukiwania tak zwanej luki innowacyjnej [Bogdanienko 2004, ss. 7–62]. Innowacyjność odnosi się przy tym również do przedsiębiorstw, które imitują innowatorów [Krzakiewicz, Cyfert 2016, s. 187]. Przykładowo, farmaceutyczne przedsiębiorstwa generyczne, imitując innowacyjne leki, same również muszą być innowacyjne, stąd też czasem określa się je mianem immowatorów (nazwa powstała z połączenia słów „imitator” oraz „innowator”). W takich przypadkach imitacja nie przeczy innowacji, a jedynie ją uzupełnia [Krzakiewicz, Cyfert 2016, s. 190]. Wiedza naukowa o działalności innowacyjnej wzrasta i rozwija się dynamicznie. Liniowe rozumienie procesu innowacji sprzed ponad trzech dekad zostało zastąpione podejściem zintegrowanym do działalności innowacyjnej [Pangsy-Kania 2007, s. 56], co wiąże się z rosnącym zainteresowaniem naukowców i praktyków zarządzaniem sieciowym. W po-

dejsi tym eksponuje się znaczenie świadomego kierowania polityką innowacyjną oraz relacjami między uczestnikami procesu innowacji, które to relacje przekładają się na szybkość i efektywność wymiany informacji, katalizując jednocześnie proces innowacji (chodzi tutaj zarówno o relacje wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji). Oprócz samej innowacji współcześnie przewagę konkurencyjną determinuje także czas i efektywność jej wprowadzenia na rynek. W globalnych przedsiębiorstwach zjawisko to związane jest z tzw. „dynamicznymi zdolnościami” w łańcuchu dostaw [Mandal, Dastidar, Bhattacharya 2013, s. 8].

## Przegląd literatury z zakresu teorii systemowej

Systemowe podejście do działalności innowacyjnej powinna cechować „całościowość”. L. Bertalanffy [2013, s. 83] twierdził, że system „jest to układ części pozostających w interakcji”. Całościowe podejście wiąże się jednocześnie z pojęciem *holizmu* [Smuts 1927, s. 88], które oznacza, że połączenie poszczególnych części tworzy całość o większej wartości dodanej, niż suma tych samych części działających osobno. Określenie „całościowość” oznacza także, że za siłą systemu stoi przede wszystkim idea uporządkowania elementów w unikatowy sposób [Smuts 1927, ss. 20–33]. Takie holistyczne spojrzenie na innowacyjność stanowi zaś fundament podejścia systemowego, który rozwijano w różnych kierunkach na przestrzeni ostatniego wieku (rysunek 1).

**Rysunek 1.** Nurty badawcze w naukach o zarządzaniu wywodzące się ze szkoły systemowej



Źródło: Koźmiński 1979, s. 69.

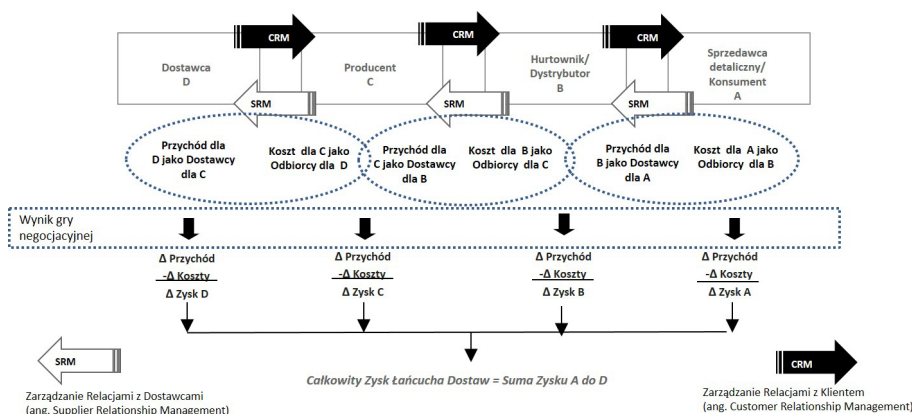
Rozwój podejścia systemowego związany jest z progresem rozwiązań informatycznych, które umożliwiły między innymi przeprowadzanie skomplikowanych symulacji, analizę obszernych danych czy porównywanie wielu szczegółów informacji. Istotnie ułatwiło to rozwiązywanie problemów decyzyjnych i zarządczych w łańcuchu dostaw i w zakupach. P.M. Senge [Senge, Cambron-McCabe, Lucas, Smith, Dutton 2012, s. 38] zwykł nazywać myślenie systemowe „piątą dyscypliną” organizacji uczących się. Jeśli poddamy analizie łańcuch dostaw jako system, może on być traktowany jako układ zamknięty lub otwarty [Dyckhoff, Lackes, Reese 2013, ss. 2–19; Luhmann 1995, ss. 6–7]. Powyższe ma znaczenie w podejściu badawczym, gdyż określa granice systemu, jakim jest łańcuch dostaw, co może okazać się trudnym zadaniem, zwłaszcza w przypadku tak złożonych systemów, jakimi są globalne łańcuchy dostaw [Mesjasz 2016, ss. 411–413]. Jako punkt wyjścia do dalszych rozważań przyjęto założenie, że pomiędzy elementami systemu (dostawca i odbiorca) występuje wymiana towarów oraz wartości, która w długiej perspektywie musi przynosić korzyści obu stronom [Koźmiński 1979, ss. 20–21]. Innymi słowy przedsiębiorstwa w negocjacjach i współpracy muszą brać pod uwagę również potrzeby dostawców. Współpraca ta musi przynosić w dłuższej perspektywie czasu konkretną korzyść ekonomiczną także dostawcom. Długoterminowa presja na dostawcę w celu redukcji kosztów, zwłaszcza jeśli nie jest kompensowana wzrostem sprzedaży (np. dzięki innowacyjnym rozwiązaniom), zwiększa ryzyko zakończenia współpracy z dostawcą (np. w wyniku jego bankructwa).

## **Zarys zagadnień teoretycznych z zakresu kształtowania relacji z dostawcami**

Istnieje wiele opracowań wyjaśniających problemy i pułapki związane z budowaniem relacji z dostawcami. Można je pogrupować, wyodrębniając dwa główne nurty. Pierwszy odwołuje się do warunków biznesowych, które kształtuje branża, pozycja negocjacyjna, itp.; drugi natomiast do uwarunkowań kulturowych związanych z czynnikiem ludzkim, wartościami, etyką, strategią długoterminową itp.

W centrum uwagi pierwszego nurtu znajdują się czynniki, które determinują sposób podziału przychodu i kosztów w całym łańcuchu (rysunek 2). Podział ten powinien być sprawiedliwy (tzn. satysfakcjonujący obie strony wymiany handlowej), przy czym każdy z uczestników (dostawca, kupiec) pragnie maksymalizować zysk, ograniczając koszty i zwiększając przychód dla siebie.

Rysunek 2. Podział zysku między odbiorcą a dostawcą w łańcuchu dostaw



Źródło: opracowanie na podstawie Douglas, Terrance 2001, s. 14.

Uczestnicy danego łańcucha dostaw mają przy tym do wyboru dwa rodzaje zachowań – transakcyjne (o krótkim horyzoncie czasowym współpracy) lub nastawione na kooperacje (o długim horyzoncie czasowym współpracy).

W pierwszym przypadku decyzje cechuje głównie oportunizm. Dla maksymalizacji zysku wykorzystuje się w typowych negocjacjach transakcyjnych dominującą w danej chwili pozycję, nie zważając na koszty drugiej strony ani na potencjalne długoterminowe korzyści ze współpracy. Taka sytuacja powoduje napięcia pomiędzy dostawcą a odbiorcą i może doprowadzić do zerwania współpracy.

W drugim przypadku relacje pomiędzy dostawcą a odbiorcą wybiegają dalece poza negocjowanie cen i skupiają się na budowaniu wartości dodanej (np. innowacji) w długiej perspektywie czasu. W takim przypadku negocjacje mają częściej charakter partnerski, a strony uwzględniają interesy obojga partnerów. Niestety, wciąż częstsze jest podejmowanie działań i decyzji o krótkim horyzoncie czasowym, co negatywnie odbija się na długookresowej współpracy pomiędzy dostawcą a odbiorcą [Pawlak 2016, s. 147].

Który zatem z czynników ma decydujące znaczenie? Czynniki *stricte* „biznesowe” czy „kulturowe”? Można z jednej strony argumentować, że wybór pomiędzy zachowaniem krótkoterminowym („transakcyjnym”) a „współpracą” długoterminową jest świadomą decyzją *homo economicus*, determinowaną przez teorię asymetrii informacji G. Akrelofa [Kubiak 2011, s. 236]. Z drugiej strony można próbować odwoływać się do wartości autotelicznych jako drogowskazu w podejmowaniu decyzji. Podstawą długoterminowych relacji jest bowiem zaufanie, którego budowanie przypomina metaforyczne, mozolne wspinanie się po „drabinie zaufania” [Leśniak-Łebkowska 2017, ss. 50–68]. Wzrost zaufania przekłada się z kolei na wzrost wartości ekonomicznej przedsiębiorstw. Zaufanie

jest także niezbędne w procesie tworzenia innowacji z dostawcą [Kleyn, Kitney 2007, ss. 323–347]. Bardziej pragmatycznie podchodzą do zagadnienia wyboru R. Monczka, R. Handfield, L. Giunipero i J. Patterson [2011, s. 68], którzy uważają, że kluczowe znaczenie ma umiejętność przewyższania konfliktów, które są naturalnym elementem wymiany handlowej, wynikającej częściowo ze sprzecznych interesów kupca i dostawcy w kontekście podziału wartości wypracowanej w łańcuchu dostaw. Taka umiejętność pozwala budować partnerskie relacje, które są podstawą rozwoju innowacyjności we współpracy z dostawcą [Chang, Chen i in. 2006, ss. 1136–1146].

Autorzy postanowili wykorzystać modele dynamiki systemowej w celu lepszego zrozumienia relacji pomiędzy dostawcą a przedsiębiorstwem. Jednym z argumentów jest powszechna opinia, że dynamika systemów pozwala na diagnozę skomplikowanych zależności w tak złożonym środowisku, jakim jest system [Capelo, Dias 2009, ss. 1–34] oraz bliska jest pojęciu sieci dostaw [Grabher 1991, ss. 67–90], korzystającej z dorobku podejścia sieciowego [Piekarczyk, Zimniewicz 2010, ss. 44–48].

Do stworzenia teoretycznego schematu modelu archetypu systemowego zostały wykorzystane założenia teoretyczne archetypu „złego rozwiązania – dobrego lekarstwa” [Kasperska, Słota 2004, ss. 77–84]. Wyniki badań empirycznych posłużyły natomiast do zaprojektowania możliwych kombinacji dwóch rodzajów sprzężeń występujących w archetypach systemowych: sprzężeń wzmacniających oraz sprzężeń równoważących elementy systemu (rysunek 3).

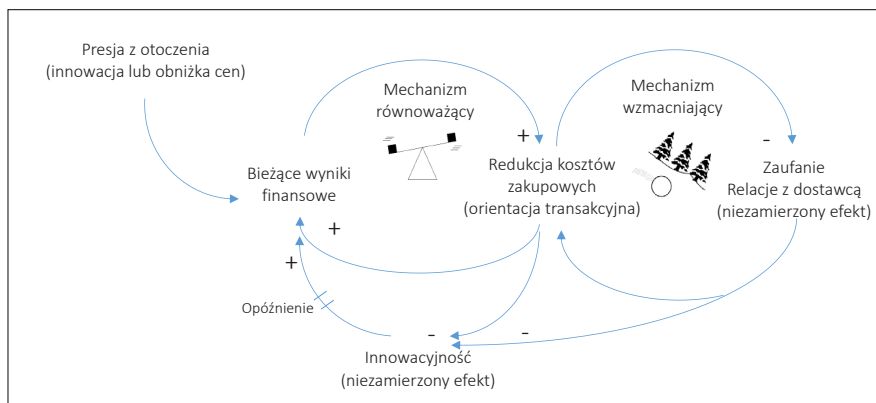
## Metodyka badań własnych nad archetypem systemowym innowacyjności

Badanie objęło 49 globalnych korporacji farmaceutycznych, zarówno generycznych, jak i innowacyjnych (według klasyfikacji WHO<sup>1</sup>), których suma przychodów stanowiła 89% przychodów całego rynku leków wydawanych na receptę. Do opracowania katalogu czynników kształtujących innowacyjność funkcji zakupowej w przedsiębiorstwie posłużyły wcześniejsze opracowania teoretyczne. W celu sporządzenia ankiety oraz kwestionariusza do badania, przeprowadzone zostały wywiady pogłębione z osobami zasiadającymi na stanowiskach kierowniczych w obszarze funkcji zakupowej, mających związek z innowacjami. Badanie ankietowe oraz kwestionariuszowe zostało przeprowadzone pomiędzy marcem a październikiem 2017 roku. Zebrane w toku badania odpowiedzi zostały poddane ocenie właściwości psychometrycznych. W tym celu przeprowadzono ana-

<sup>1</sup> Generyczne (*generics*) firmy farmaceutyczne to firmy, których przychód generowany jest w większości ze sprzedaży leków, na które wygasa ochrona patentowa. Firmy innowacyjne (*originators*) to firmy, których przychód w większości pochodzi z dystrybucji leków objętych ochroną patentową.

lize statystyczne przy użyciu pakietu IBM SPSS Statistics 24. Za jego pomocą wykonano analizę czynnikową skal kwestionariusza (wraz z analizą rzetelności), a także analizę statystyk opisowych wraz z testem Kołmogorowa-Smirnowa (z uwagi na stosunkowo małą próbę badawczą) oraz analizę korelacji ze współczynnikiem  $r$  Pearsona. Wyniki analizy pozwoliły na stworzenie teoretycznego modelu archetypu systemowego, opisującego dynamikę relacji z dostawcą w kontekście zaufania oraz wyboru pomiędzy strategią cięcia kosztów (negocjacje transakcyjne), a skoncentrowaniem współpracy na innowacjach o długim horyzoncie czasowym.

**Rysunek 3. Model teoretyczny zmodyfikowanego archetypu systemowego „złego rozwiązania – dobrego lekarstwa” w relacji dostawca odbiorca w przemyśle farmaceutycznym**



Źródło: opracowanie własne.

Badania polegały na diagnozie czynników innowacyjności funkcji zakupowej w przedsiębiorstwach farmaceutycznych. Wykazały one, że na innowacyjność funkcji zakupowej mają wpływ następujące czynniki związane z kulturą organizacyjną:

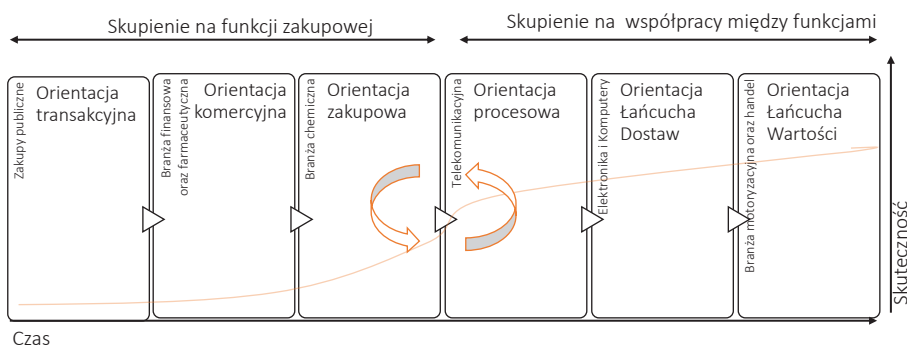
- zaufanie do przełożonych,
- stosunek do podejmowania ryzyka,
- postrzeganie zmian przez organizację,
- oczekiwania kadry kierowniczej zarządzającej obszarem zakupów co do zwrotu z inwestycji w innowację,
- umiejętność uczenia się na błędach i przewyżczania konfliktów z dostawcą.



## Wyniki badań oraz opis mechanizmu działania archetypu „złego rozwiązania – dobrego lekarstwa”

Czynniki kulturowe wykazały silną korelację z czynnikami decydującymi o relacjach z dostawcami. Dowiedziono także, że w istotny sposób determinują one integracyjną rolę funkcji zakupowej w przedsiębiorstwach. Jest to zbieżne z modelem rozwoju funkcji zakupowej A. van Weele i G. Ritverld [1998, ss. 515–523], który zakłada, że funkcja zakupowa rozwija się w czasie. Im bardziej zaawansowana współpraca w łańcuchu dostaw, tym lepsze mogą być wyniki dla obu stron transakcji, osiągane dzięki powiększaniu wartości „wypracowanej” przez cały łańcuch wartości. A. van Weele i G. Ritverld [1998, ss. 515–523] dostrzegli jednak, że rozwój funkcji zakupowej czasami ulega regresji i bywa, że nie może „rozwinąć się” ponad orientację procesową, której głównym wynikiem są oszczędności wynikające z optymalizacji procesów wewnątrz organizacji lub organizacji procesu dostaw (rysunek 4).

Rysunek 4. Spójny model rozwoju funkcji zakupowej A. van Weele i G. Ritverld



Źródło: Weele, Rozemeijer, Rietveld 1998, ss. 515–523.

Źródło omawianego archetypu systemowego bierze swój początek w presji otoczenia biznesowego. Presja ta może mieć charakter kosztowy (związany z redukcją cen produktów konkurencyjnych) lub/i innowacyjny (wprowadzenie przez konkurencję na rynek innowacyjnego produktu o lepszych dla konsumenta walorach). Przedsiębiorstwo może odpowiedzieć na tę presję na dwa sposoby: albo wprowadzeniem nowych rozwiązań, albo redukcją cen. Zbyt agresywne nastawienie na redukcję kosztów wpływa w sposób negatywny na relacje z dostawcami oraz wzajemne zaufanie. Uruchamia także walkę o podział zysków wypracowanych w łańcuchu dostaw pomiędzy dostawcą a odbiorcą (archetyp przypadkowych przeciwników). Taka sytuacja powoduje regres w relacjach z dostawcami oraz negatywnie odbija się na współpracy w procesie tworzenia wartości (np. innowacji). Należy mieć na uwadze, że działania innowacyjne wy-

magają czasu i ujawniają się z opóźnieniem w porównaniu do efektów obserwowanych w związku z redukcją kosztów. Poprawa bieżących wyników w rezultacie redukcji kosztów zakupowych jest przy tym chwilowa, a jednocześnie kieruje współpracę z dostawcą na tory transakcyjne i zwiększa ryzyko działań oportunistycznych. Te sprowadzają się do wykorzystania dominującej pozycji w negocjacjach przez jedną ze stron kosztem drugiej, co z kolei przekłada się na „wygaszanie” wspólnej działalności innowacyjnej.

Zaufanie jest więc koniecznym elementem relacji, który wspiera innowacyjność i pomaga osiągnąć szerokie spektrum celów organizacyjnych w globalnych przedsiębiorstwach farmaceutycznych. Zaufanie związane jest również z innymi czynnikami ujawnionymi w badaniu: podejściem do zmian oraz akceptacją ryzyka. Długi cykl życia leków oraz innowacji w przedsiębiorstwach farmaceutycznych (średnio około 10–25 lat) oraz duża odpowiedzialność osobista, wymuszająca zapewnienie bardzo dużego bezpieczeństwa farmakologicznego oraz jakości produkowanych leków, są najważniejszymi czynnikami hamującymi wszelkie zmiany w organizacji i tym samym ograniczającymi innowacyjność w obszarze łańcucha dostaw. Wyniki badań ujawniły również, że istotnym czynnikiem wpływającym na innowacyjność funkcji zakupowej jest konstruktywne podejście do wyciągania wniosków z błędów popełnianych przez dostawców. Integralną częścią zarządzania łańcuchem dostaw jest rozwiązywanie typowych problemów w dostawach towarów, związanych choćby z opóźnieniami dostaw, wadami produkcyjnymi czy niewystarczającymi zdolnościami produkcyjnymi powodującymi turbulencje lub przerwy w dostawach<sup>2</sup>. Najważniejszymi czynnikami odpowiadającymi za pogarszanie się relacji jest brak odpowiedniego środowiska, które pozwala rozwiązywać konflikty w sposób konstruktywny [Monczka i in. 2011, s. 68]. Organizacje nastawione zazwyczaj na relacje transakcyjne, krótkookresowe, w których uwaga jest skupiona jest raczej na poszukiwaniu winnych i karanie (np. karami umownymi) niż wyciąganiu konstruktywnych wniosków. Podobne zachowania są typowe dla przedsiębiorstw farmaceutycznych, które kładą bardzo duży nacisk na odpowiedni wybór dostawców oraz ich rozwój. W przedsiębiorstwie, które toleruje okazjonalne niepowodzenia w obszarze łańcucha dostaw, w wyniku eksperymentowania następuje zwiększenie aktywności w obszarze innowacji.

Kolejnym czynnikiem ujawnionym w badaniu jest poziom oczekiwań kierownictwa pionu zakupów co do zwrotu z działalności innowacyjnej. Im wyższe są te oczekiwania, tym niższa jest innowacyjność. Wyniki badań jasno pokazują, że pracownicy pionów zakupów są świadomi ryzyka związanego z pracą z dostawcami nad wdrażaniem innowacji. W zestawieniu z pytaniem dotyczącym oczekiwań kierownictwa pionu zakupowego wobec projektów innowacyjnych, ujawnia się jednocześnie istnienie dużej awersji do podejmowania ryzyka. Wyjaśnia to ujemne wartości tego czynnika w otrzymanych wy-

<sup>2</sup> Miesięczna przerwa w dostawach leków może spowodować straty przychodów sięgające nawet 200 mln USD.

nikach badań, a jest spowodowane bardzo dużą odpowiedzialnością za konsekwencje ewentualnych porażek w łańcuchu dostaw leków i surowców do ich produkcji. Zarządzanie ryzykiem jest jednym z głównych zadań pionów zakupów w przedsiębiorstwach farmaceutycznych. Także i ono powinno być realizowane w sposób kompleksowy [Buła 2015, s. 45].

## **Podsumowanie**

Identyfikacja czynników kształtujących relacje z dostawcami pozwala lepiej zarządzać innowacyjnością. W przedsiębiorstwach farmaceutycznych, które są silnie związane z dostawcami, relacje te mają zazwyczaj charakter długoterminowy.

Innowacyjność w łańcuchu dostaw zależy od umiejętności zachowania w relacjach pomiędzy jego uczestnikami właściwych proporcji w alokacji zasobów na działania związane z poszukiwaniem innowacji (wspólne budowanie wartości) oraz podziałem zysków (negocjacje transakcyjne). Opracowana i jasno komunikowana strategia oraz spójny system wartości są pomocne w odchodzeniu od relacji typowo transakcyjnych. Strategia przedsiębiorstwa określa bowiem, który ze sposobów maksymalizacji zysków będzie uznany za najlepszy: czy ten realizowany poprzez redukcję kosztów czy też raczej osiągany poprzez zwiększenie wartości dodanej dla klienta (innowacje).

Czynniki związane z kulturą organizacji są natomiast istotne dla tworzenia określonych wzorców zachowań w relacjach z dostawcami oraz ze względu na specyficzną rolę pionów zakupowych przedsiębiorstw farmaceutycznych, integrującą przedsiębiorstwo zarówno z dostawcami, jak i scalającą przedsiębiorstwo z pozostałymi pionami lub funkcjami od wewnątrz.

Spoiwem w relacjach z dostawcami jest zaufanie, na które składają się z kolei inne elementy, takie jak zaufanie do kadry zarządzającej i pracowników pionów zakupowych, podejście do rozwiązywania konfliktów oraz zdolność uczenia się na błędach, a także – z drugiej strony – odpowiedni poziom oczekiwań co do stopy zwrotu z działalności innowacyjnej manifestowany przez kadrę zarządzającą.

Nadmienić należy, że artykuł jedynie sygnalizuje ważny problem związany z innowacyjnością funkcji zakupowej w relacjach z dostawcami. Autorzy żywią nadzieję, że zaproponowany teoretyczny model archetypu systemowego stanowić będzie inspirację do dalszych badań.

## Bibliografia

**Baruk J.** (2006), *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

**Berndt E.R., Nass D., Kleinrock M., Aitken M.** (2015), *Decline in economic returns from new drugs raises questions about sustaining innovations*, „Health Affairs”, vol. 34, no. 2, ss. 245–252.

**Bertalanffy L.** (2013), *General System Theory: Foundations, Development, Applications*, Braziller, George Inc., New York.

**Bogdanienko J.** (2004), *Innowacje jako czynnik przewagi konkurencyjnej* [w:] J. Bogdanienko, M. Haffer, W. Popławski (red.), *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, ss. 7–62.

**Buła P.** (2015), *System zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie jako element nadzoru korporacyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

**Capelo C., Dias J.** (2009), *A system dynamics – based simulation experiment for testing mental model and performance effects of using the balanced scorecard*, „System Dynamics Review”, vol. 25, no. 1, ss. 1–34.

**Chang S.C., Chen R.H., Lin R.J., Tien S.W., Sheu C.** (2006), *Supplier involvement and manufacturing flexibility*, „Technovation”, vol. 26, no. 10, ss. 1136–1146.

**Douglas M., Terrance L.** (2001), *Supply chain metrics*, „The International Journal of Logistic Management”, vol. 12, no. 1, ss. 1–19.

**DiMasi J.A., Grabowski H.G.** (2016), *Innovation in the pharmaceutical industry. New estimates of R&D cost*, „Journal of Health Economics”, vol. 47, no. 5, ss. 20–33.

**Dyckhoff H., Lackes R., Reese J.** (2013), *Supply chain management and reverse logistics*, Springer Science & Business Media, Berlin.

**Grabher G.** (1991), *The embedded firm*, „On the Socioeconomics of Industrial”, London & New York.

**Hensley R., Inampudi S., Kaas H.W.** (2012), *The Future of the North American Automotive Supplier Industry: Evolution of Components Costs, Penetration, and Value Creation Potential Through 2020*, McKinsey & Company, Detroit, ss. 19–23.

**Kasperska E., Słota D.** (2004), *Archetypy systemowe – klucz do efektywnego uczenia się (w) organizacji*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach”, Tom: Systemy wspomaganie organizacji SWO 2004, ss. 77–84.

**Kleyn D., Kitney R.** (2007), *Partnership and innovation in the life sciences*, „International Journal of Innovation Management”, vol. 11, no. 2, ss. 323–347.

**Koźmiński A.K.** (1979), *Organizacja – zbiór problemów do rozwiązania* [w:] A.K. Koźmiński (red.), *Decyzje. Analiza systemowa organizacji* (ss. 17–46), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Krzakiewicz K., Cyfert S.** (2016), *Imitacja w epoce innowacji – dylematy i paradoks współczesnego zarządzania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 420, ss. 179–197.

**Kubiak J.** (2011), *Metody badania asymetrii informacji w przedsiębiorstwie w zakresie alokacji kapitału*, „Gospodarka Narodowa”, nr 4, ss. 45–67.

**Leśniak-Łebkowska G.** (2017), *Drabina zaufania i kapitał społeczny jako podstawy rozwoju zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem w XXI wieku*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, t. 5, nr 9, ss. 50–68.

**Luhmann N.** (1995), *Social Systems*, Stanford University Press, Stanford.

**Mandal S., Dastidar S.G., Bhattacharya S.** (2013), *Supply Chain Innovation: A Dynamic Capability Perspective*, 24<sup>th</sup> Annual POMS Conference, Colorado, ss. 1–14.

**Mesjasz C.** (2016), *Paradoksy w systemowej teorii zarządzania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 421, ss. 411–413.

**Monczka R., Handfield R., Giunipero L., Patterson J.** (2011), *Purchasing and supply chain management*, South Western Educational Publishing, Nashville.

**Pawlak K.** (2016), *Procurement role within organization and its journey towards sourcing of innovations* [w:] J. Teczek (red.), *State, Society and Business – Development of Contemporary Management*, Krakow-St. Petersburg, ss. 145–157.

**Pangsy-Kania S.** (2007), *Polityka innowacyjna państwa a narodowa strategia konkurencyjnego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

**Piekarczyk A., Zimniewicz K.** (2010), *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

*The Pharmaceutical Industry in Figures, Key Data 2016* (2016), The European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations, Brussels, ss. 1–25.

**Senge P.M., Cambron-McCabe N., Lucas T., Smith B., Dutton J.** (2012), *Schools That Learn (Updated and Revised): A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*, Crown Business, New York.

**Smuts J.C.** (1927), *Holism and Evolution*, MacMillan and Co, London.

**van Weele A., Rozemeijer F., Rietveld G.** (1998), *Professionalising purchasing in organisations: towards a purchasing development model*, Conference Proceedings of seventh International Annual IPSERA Conference, London, ss. 515–523.

---

**Katarzyna Czernek** | katarzyna.czernek@uekat.pl

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Wydział Zarządzania

Katedra Teorii Zarządzania

## Formy i uwarunkowania koopetycji na obszarach turystycznych

### Forms and Determinants of Coopetition in Tourist Destinations

**Abstract:** Coopetition – cooperation of competitors – is a problem relatively rarely addressed in Polish literature regarding tourist destinations. The aim of the study is to identify forms of coopetition and determinants of their occurrence and development in tourist destinations. The paper presents the results of research conducted using the case study method in the form of semi-structured interviews with 48 entities associated in the “Wisła Tourist Organization.” The interlocutors were asked about relations with direct competitors from Wisła municipality. Six different forms of coopetition and seven groups of determinants were identified. It was pointed out that coopetition of even the biggest competitors is possible in tourist destinations, but its necessary condition is an open attitude towards cooperation with competitors presented by tourist enterprises’ managers.

**Key words:** coopetition, forms of coopetition, determinants, tourism sector, tourist destination.

## Wprowadzenie

Koopetycja (*coopetition*) pochodzi z połączenia dwóch angielskich terminów: *coopetition* (konkurencja) oraz *cooperation* (kooperacja/współpraca). Termin ten oznacza najogólniej relację jednoczesnej konkurencji i współpracy między dwoma lub więcej podmiotami (przy czym mogą to być przedsiębiorstwa, a także organizacje non-profit, podmioty sektora publicznego, jak władze samorządowe reprezentujące określone obszary terytorialne itp.) [Bengtsson, Kock 2014].

Jedną z pierwszych prac na temat kooperacji, choć nie była to praca naukowa, była książka – D.L. Edgella i R.T. Haenisch [1995] *Cooptition: Global Tourism beyond the Millennium*, poświęcona turystyce. Turystyka stanowi bowiem sektor, dla którego relacje kooperacji są bardzo charakterystyczne. Wynika to z faktu, że aby zaspokoić potrzeby turystów na obszarach turystycznych, potrzebne są komplementarne dobra i usługi dostarczane przez wiele różnych podmiotów – na przykład właścicieli obiektów noclegowych, gastronomicznych, atrakcji turystycznych itp. Podmioty te, by zapewnić turystyce złożony, kompleksowy produkt turystyczny, podejmują ze sobą współpracę. Może ona przybierać różne formy – bardziej lub mniej sformalizowane (ustne/pisemne), mieć różny czas trwania, zrzeszać dwa lub więcej podmioty (współpraca dwustronna oraz sieciowa) itp. Są to na przykład lokalne czy regionalne organizacje turystyczne (LOT-y i ROT-y), lokalne grupy działania (LGD), grupy partnerskie, euroregiony. Jednocześnie jednak podmioty z danego obszaru konkurują ze sobą, by odwiedzający wybrał ich ofertę, a nie ofertę konkurenta (np. by jako miejsce zakwaterowania wybrał ich obiekt noclegowy).

Co jednak interesujące, mimo kluczowego znaczenia kooperacji w sektorze turystycznym, liczba prac naukowych, w których autorzy analizują kooperację w odniesieniu do podmiotów tego sektora, jest ciągle dość ograniczona [Bouncken, Gast, Kraus, Bogers 2015; Chim-Miki, Batista-Canino 2017]. Jak pokazuje przegląd prac opublikowanych w latach 1995–2015 w czasopismach indeksowanych w bazach Web of Science oraz SciVerse Scopus, dotyczących bezpośrednio kooperacji w turystyce [Chim-Miki, Batista-Canino 2017], w ciągu 20 lat opublikowano jedynie 15 takich artykułów, a wśród nich nie było ani jednego, w którym analizowano by kooperację w turystyce w Polsce<sup>1</sup>. Brakuje między innymi badań, w których pokazano by i omówiono formy kooperacji na obszarach turystycznych, w tym uwarunkowania kooperacji.

Celem niniejszego artykułu jest zatem identyfikacja form kooperacji oraz czynników warunkujących ich wystąpienie i rozwój na obszarach turystycznych na przykładzie miasta Wisła. Przedstawiono wyniki badań prowadzonych w formie wywiadów pół-strukturyzowanych z 48 podmiotami zrzeszonymi w „Wiślańskiej Organizacji Turystycznej” (WOT). Badani przedsiębiorcy byli pytani o relacje z innymi przedsiębiorcami, w tym między innymi z ich bezpośrednimi konkurentami z terenu Wisły.

Artykuł składa się z trzech podstawowych części. W pierwszej przedstawiono przesłanki nawiązywania relacji kooperacji w sektorze turystycznym oraz omówiono zagadnienia prezentowane w dotychczasowej literaturze z tego zakresu. Wskazano tym samym, że wiedza z zakresu form kooperacji i ich uwarunkowań jest ciągle niewystarczająca. Następnie, w części drugiej, omówiono metodykę prowadzonych badań naukowych. Część trzecią stanowią rezultaty badawcze.

<sup>1</sup> Najwięcej tego typu badań dotyczyło USA (7 artykułów) oraz Finlandii i Chin (po 5 tekstów). Następnie: Hiszpanii, Włoch, Nowej Zelandii – po 3 artykuły.



## Kooperacja w sektorze turystycznym i jej uwarunkowania

Sektor turystyczny uznawany jest za jeden z sektorów, w których nawiązywanie współpracy między konkurentami staje się nieodzowne [Kylänen, Rusko 2011]. Zjawisko kooperacji, mimo że nazwane tak dopiero w latach 80. XX w., nie jest w turystyce niczym nowym. Przede wszystkim wynika to z faktu, że konkurencyjność regionu turystycznego nierozłącznie wiąże się z konkurencyjnością usługodawców w nim działających. Ich współdziałanie powinno odbywać się zgodnie z zasadą: „Najpierw sprzedaj swój region, a potem swój produkt” (*Sell the destination first and your business second*) [Jackson, Murphy 2002, s. 40]. Zatem kooperacja powinna w szczególności dotyczyć działań marketingowych, których celem jest przyciągnięcie turysty do regionu czy gminy przez kreowanie jego możliwie najbardziej korzystnego wizerunku. Konkurencja między usługodawcami ma miejsce najczęściej dopiero, gdy turysta przebywa już na danym obszarze. Zatem relacje współpracy między konkurentami nie wykluczają rywalizacji między nimi, ponieważ obydwa rodzaje powiązań dotyczą innych obszarów działania (ważne jest jednak, by te różne płaszczyzny wzajemnego oddziaływania wyraźnie dostrzegali wszyscy partnerzy) [Czernek 2012]. Z tego względu A.F. Chim-Miki i F.M. Batista-Canino [2017] twierdzą, że obszary turystyczne powinny być wręcz traktowane jako sieci kooperacji.

Współpraca z konkurentami, będąca przedmiotem rozważań w literaturze z zakresu turystyki, dotyczyła między innymi wspólnych działań marketingowych (w tym poprawy wizerunku czy atrakcyjności danego miejsca), szkoleń w zakresie poprawy infrastruktury turystycznej, innowacji, transferu wiedzy, oraz wspólnego rozwiązywania lokalnych problemów itp. [von Friedrichs Grängsjö 2003; Kylänen, Rusko 2011; Pesämaa, Pieper, da Silva, Black, Hair 2013; Wang, Krakover 2008].

Kooperację w sektorze turystycznym analizuje się, biorąc pod uwagę różne podmioty. Są to na przykład obszary turystyczne (gminy/regiony), przedsiębiorstwa turystyczne czy sektor publiczny lub non-profit [Kylänen, Rusko 2011]. Wśród typów przedsiębiorstw, w których analizowano do tej pory relacje kooperacji, znalazły się między innymi linie lotnicze [Tinoco, Sherman 2014], przemysł winiarski (tzw. enoturystyka) [Taylor, McRae-Williams, Lowe 2007], obiekty zakwaterowania (w tym hotele) [Guo, Zheng, Ling, Yang 2014], obiekty gastronomiczne oraz biura podróży czy podmioty zajmujące się turystyką przygraniczną [Kylänen, Rusko 2011].

Autorzy w swoich pracach na temat kooperacji w turystyce omawiają bezpośrednio lub pośrednio zarówno formy tej kooperacji, jak i jej uwarunkowania. Przykładowo, Y. von Friedrichs Grängsjö [2003] analizuje kooperację w regionie turystycznym w Szwecji, polegającą na wspólnym kreowaniu wysokiej jakości produktu turystycznego tego regionu. Autor wskazuje na nierozdzielność pomiędzy współpracą i konkurencją oraz na ważne uwarunkowanie kooperacji w postaci motywacji i wartości prezentowanych

przez przedsiębiorców, które wpływają na ich skłonność do współpracy z konkurentami. Jedną z takich wartości jest poczucie przynależności do danej społeczności oraz istniejące więzi społeczne.

Z kolei na stopień uświadomienia podmiotów w zakresie potencjalnych korzyści koopetycji, polegającej między innymi na wspólnym promowaniu obszarów turystycznych oraz przyciąganiu do niej jak największej liczby turystów, zwracali uwagę M. Kyllänen i M.M. Mariani [2012]. Autorzy twierdzili, że bez tej świadomości, koopetycja jest w najlepszym razie trudna, o ile w ogóle możliwa.

O. Pesämaa i in. [2013] badali z kolei zaangażowanie w koopetycję ze strony małych przedsiębiorstw w sektorze turystycznym w Północnej Minnesocie. Wskazali oni na kluczową rolę zaufania oraz wzajemności jako czynników stymulujących to zaangażowanie.

Znaczenie zaufania jako ważnej determinanty koopetycji podkreślali także P. Taylor, P. McRae-Williams i J. Lowe [2007], analizując koopetycję przedstawicieli przemysłu winiarskiego oraz organizacji turystycznych działających w klastrze winnym w Australii. Stwierdzili, że na skłonność do współpracy konkurentów większy wpływ aniżeli miejsce działalności ma sam jej rodzaj. Uznali, że bardziej skłonni do kooperacji są przedstawiciele przemysłu winiarskiego (enoturystyka) niż właściciele obiektów noclegowych. Jednocześnie nie znaleźli empirycznych dowodów na to, że wielkość klastra różnicuje działania kooperacyjne konkurentów.

Z kolei Y. Wang i S. Krakover [2008] badali koopetycję na obszarze turystycznym w Elkhart County w stanie Indiana w USA, mającą służyć promowaniu tego obszaru. Autorzy wyróżnili cztery możliwe typy relacji: czystą konkurencję, czystą kooperację, koopetycję bazującą głównie na konkurencji oraz koopetycję bazującą na kooperacji. Jednocześnie zidentyfikowali między innymi takie determinanty tych relacji, jak: przywództwo lokalnych organizacji turystycznych, stopień zaawansowania działań marketingowych na danym obszarze czy strategiczne wybory podejmowane przez podmioty na obszarze turystycznym.

## Metodyka badań

Realizując cel zastosowano badania jakościowe i metodę studium przypadku (*case study research*) [Eisenhardt, Graebner 2007]. Przypadek stanowiła „Wiślańska Organizacja Turystyczna”, będąca formą lokalnej organizacji turystycznej, powołanej w roku 2008 w celu wspólnej promocji Wisły jako gminy atrakcyjnej turystycznie. Badania przeprowadzono w latach 2013–2014 wśród 48 członków WOT z wykorzystaniem pół-strukturyzowanego kwestionariusza wywiadu, zawierającego pytania otwarte i zamknięte.

Dobór rozmówców był celowy i nastąpił opierając się na zaktualizowanej liście członków WOT. Jeden z rozmówców reprezentował władze samorządowe miasta Wisły, wszyscy pozostali byli przedstawicielami prywatnych przedsiębiorstw i pełnili w nich funkcję właścicieli lub menedżerów, podejmujących decyzje dotyczące współpracy z innymi interesariuszami z terenu Wisły i regionu. Wśród badanych przedsiębiorców byli bezpośredni konkurenci reprezentujący: obiekty noclegowe, gastronomiczne, przedsiębiorstwa transportowe, wyciągi narciarskie, atrakcje turystyczne, biura podróży itp.

Rozmówcy proszeni byli między innymi o udzielenie odpowiedzi na pytanie: czy i z którym z członków WOT, ale także innych podmiotów z terenu Wisły i regionu, współpracują w zakresie swojej indywidualnej działalności biznesowej. W momencie, gdy deklarowali istnienie takiej współpracy – z konkurentem lub podmiotem niebędącym konkurentem – proszono o wskazanie, na czym ta współpraca polega, jaki był kontekst jej nawiązania, jakie czynniki warunkowały jej rozwój, a także, jakie są korzyści z kooperacji lub ewentualne problemy z nią związane. Materiał zgromadzony w ramach zadanych pytań otwartych został poddany analizie jakościowej.

Wywiady, po uzyskaniu zgody rozmówców, były nagrywane, a następnie poddane transkrypcji. Wraz z analizą treści wywiadów wykorzystywano także źródła w postaci notatek terenowych sporządzonych w trakcie realizacji badań. Analiza danych jakościowych opierała się na tzw. redukcji danych, ich generowaniu oraz weryfikacji [Miles, Huberman 1994]. Redukcja danych polegała na dokonaniu transkrypcji wywiadów i na tej podstawie opracowaniu dokumentów dla wszystkich 48 wywiadów, a następnie zakodowaniu całego materiału. Generowanie danych opierało się na opracowaniu kodów odpowiadających dwóm grupom czynników – formom kooperacji oraz ich uwarunkowaniom. Z kolei weryfikacja danych polegała na analizie danych i ich skonfrontowaniu z istniejącą literaturą przedmiotu. Proces kodowania przeprowadzono z wykorzystaniem oprogramowania służącego do porządkowania danych i posługiwania się dużą ilością tekstu – Atlas.ti. w wersji 7,0.

## Rezultaty badawcze

Badania pozwoliły zidentyfikować różne formy kooperacji na obszarach turystycznych oraz ich uwarunkowania.

Wśród zidentyfikowanych form kooperacji wystąpiły:

- podsyłanie klientów do konkurencji, celem zapewnienia, by turysta pozostał w gminie i nie wyjeżdżał do gmin sąsiednich (konkurencyjnych),
- wspólna obsługa klientów w sytuacji, gdy możliwości podażowe jednego przedsiębiorstwa przy stosunkowo wysokim popycie, są niewystarczające (np. w ścisłym sezonie turystycznym),

- wymiana komplementarnych zasobów, celem dostarczenia turystyce bardziej atrakcyjnej oferty,
- wspólne działania promocyjne w ramach przynależności do jednej struktury partnerskiej,
- wspólne karnety na wyciągi narciarskie (ski-passy),
- wzajemne doradztwo.

Badani, zwłaszcza reprezentujący sektor zakwaterowania (hotele, pensjonaty, gospodarstwa agroturystyczne itp.), wskazywali, że często w sytuacji braku możliwości obsługi danego turysty (np. z powodu braku wolnych pokoi), polecają mu ofertę swojego konkurenta. Często jest to podmiot zlokalizowany w pobliżu, dysponujący usługami o podobnym standardzie. Co ciekawe, niektórzy rozmówcy wskazywali na związane z taką postawą ryzyko, zauważając, że turysta w przyszłości może nie wrócić do ich obiektu, jednak mimo to podejmowali tego rodzaju współpracę. Świadczą o tym słowa właściciela dużego pensjonatu w Wiśle:

„Właśnie wczoraj rozmawialiśmy, z [imię i nazwisko] – właścicielem firmy [nazwa], że możemy na siebie patrzeć w dwóch wariantach, nie? Pierwszy to jest: albo widzimy się jako konkurencja i się wzajemnie zwalczamy, nie? Albo drugi wariant – no to jest taki, że szukamy tych wspólnych mianowników, gdzie możemy współpracować i nie obrażamy się na siebie tylko współpracujemy, nie? Bo ryzyko straty klienta na rzecz drugiego podmiotu zawsze jest. I przykład w przypadku [nazwa pensjonatu X], kiedy kiedyś mieliśmy też przebudowanie, wysłaliśmy tam grupę judoków z Poznania i ta grupa już nie wróciła do nas (...). Ale chciałem, żeby zostali w Wiśle, pomogłem gościowi znaleźć miejsce. Myślę, że lepiej tak, niż zostawić tych gości albo na pastwę losu, albo żeby sobie gdzieś poszli, nie wiem, do Ustronia albo do Szczyrku, prawda?”<sup>2</sup> (cyt.).

Wskazywano także na formę kooperacji polegającej na tym, że jeśli jeden podmiot nie może obsłużyć swoich klientów z racji nadmiernego popytu, przewyższającego możliwości podażowe, wynajmuje konkurenta do wspólnej obsługi danego klienta. Przykładem są współpracujące ze sobą szkoły narciarskie, na przykład w zakresie organizowania dużych zawodów narciarskich. Właściciel jednej ze szkół tak wypowiadał się na temat swojego konkurenta:

Rozmówca: „Próbujemy współpracować, mimo że to jest nasza konkurencja często. Jeden drugiemu próbuje wyrwać klienta. No, bić się nie będziemy, jak trzeba to współpracujemy. Dowodem jest właśnie (nazwa konkurenta)”.

<sup>2</sup> We wszystkich cytatach zachowano pisownię oryginalną.

Badacz: „Czyli (nazwa konkurenta) jak najbardziej też (można go wymienić), jeśli chodzi o te korzyści ze współpracy?”

Rozmówca: „Myślę, że tak. Finansowe jakieś tak, ponieważ często nas wynajmuje do tej czy innej roboty i gdyby nas nie wynajął, to byśmy nie zarabiali” (cyt.).

Badani wspominali także o takich formach kooperacji, w których ci sami partnerzy, zajmując się różnymi rodzajami działalności gospodarczej, w odniesieniu do części tych rodzajów są względem siebie konkurentami, zaś w ramach innych świadczą usługi komplementarne. Potwierdzają to słowa właściciela jednego z pensjonatów:

„Współpracujemy na zasadzie takiej, że właściciel czy dzierżawca (nazwa willi) nie ma swojej kuchni i korzysta z naszej, czyli na zasadzie dostawy żywności, tak? Dostarczemy w formie cateringu – ostatnio dosyć popularnego w naszym kraju – żywność do (nazwa willi) i te zamówienia są ostatnio bardzo, bardzo częste, i z tego też się cieszymy” (cyt.).

Badani wskazywali też na istnienie wspólnych organizacji – obok WOT było to także koło agroturystyczne pod nazwą „Agrogościna” – w których, biorąc pod uwagę typ prowadzonej działalności i segment turystów, zrzeszeni byli także konkurenci. W ramach ich przynależności do wspólnych organizacji badani deklarowali, że podsyłają sobie wzajemnie klientów, zwłaszcza w sytuacji, gdy ci poszukują dóbr i usług, którymi badani nie dysponują w swoich obiektach. Jak twierdzili, mieli natomiast wiedzę o tym, że pożądaną przez turystę dobrą i usługi posiada ich konkurent. W taki sposób kooperowały na przykład członkinie koła „Agrogościna”:

„Jesteśmy bardzo podobni (podmioty zrzeszone w *Agrogościnie*), mamy podobną specyfikę, stworzyliśmy świetną stronę tą *agrogościna.pl*, jeżeli goście do nas dzwonią, nie mamy miejsc, odsyłamy na *agrogościna.pl*. (...). Jeden poszukuje ciszy i tego, jeden chce mieć blisko do sklepu, jeden chce mieć blisko do skoczni, więc każdy ma możliwość.. my stwarzamy tę gamę bazy noclegowej” (cyt.).

Kolejną formą kooperacji były wspólne karnety na wyciągi narciarskie. Tak współpracę konkurencyjnych wyciągów opisywał dyrektor jednego z ośrodków narciarskich w Wiśle:

Rozmówca: „Tak. Wie Pani to jest... na razie jest organizowane poprzez wspólny kanał wiślański – Wiślański skipass – od ubiegłego roku tam już jest trzynaście podmiotów. I powstanie tego karnetu to jest bardziej zabieg taki marketingowy...

Dlatego, że od wielu, wielu lat kiedy myśmy, że tak powiem, się wzajemnie wycinali – mówię o konkurencji – no, doszliśmy do takiego etapu, w którym zaczynamy współpracować” (cyt.).

Również w środowisku podmiotów reprezentujących ośrodki narciarskie zidentyfikowano inną ciekawą formę kooperacji, polegającą na wzajemnym doradztwie. Pomagało ono nie tylko obniżyć koszty poszukiwania informacji, ale także zwiększało jej wiarygodność, gdy pochodziła ona od podmiotu znanego (mimo że konkurenta), który pewne rozwiązania niejako „przetestował” w swoim przedsiębiorstwie. Tak wypowiadał się na ten temat przedstawiciel jednego z ośrodków narciarskich:

„I uczenie się na błędach innych. Prezes (nazwisko), który dzwonił w tej chwili: oni przygotowują się do uruchomienia właśnie na Skrzycznem, kolej będą budować. I zamiast czytać foldery, w których jest wszystko pięknie, idealne i tak dalej, on przyjedzie do mnie, żeby przeanalizować istniejący system dostępu, tak? W tym momencie wyrobi sobie opinię na jakiś tam temat. Czyli pozna ten system nie przez osobę handlowca z BASE SYSTEM-u, tylko spotka się z kimś, kto obsługuje ten system” (cyt.).

W trakcie rozmów na temat form kooperacji badani wymieniali wiele czynników warunkujących współpracę w gronie konkurentów, wśród nich były między innymi:

- postawa lidera organizacji i jego świadomość co do pozytywnych potencjalnych korzyści współpracy z konkurentami, entuzjazm wykazywany względem takiej kooperacji, większy aniżeli obawy przed ryzykiem kooperacji, co stymulowało jej nawiązanie,
- dostrzegalne pozytywne efekty kooperacji, zachęcające do jej nawiązania i/lub rozwoju,
- zaufanie – jego wystarczający poziom, by nawiązać współpracę lub jego brak, a nawet zawiść czy zazdrość – utrudniające lub uniemożliwiające współpracę konkurentów,
- poczucie przynależności do lokalnej wspólnoty oraz silne więzi społeczne z jej członkami (stymulujące kooperację),
- właściwe rozwiązania techniczne i organizacyjne w zakresie kooperacji, ułatwiające jej podjęcie i rozwój,
- lokalizacja (w zależności od typu działalności: bliskość lokalizacji konkurentów stymulująca współpracę lub zniechęcająca do niej),
- istnienie lokalnego lidera (w gminie/regionie) koordynującego współpracę między konkurentami.

Badania pozwoliły stwierdzić, że decyzja o tym, czy dane przedsiębiorstwo podejmuje współpracę z konkurentem, uzależniona była przede wszystkim od postawy repre-

zentowanej przez właściciela czy menedżera przedsiębiorstwa, będącego osobą decyzyjną w tym zakresie. Potwierdzają to słowa właściciela jednego z pensjonatów w Wiśle:

„I choćby w przypadku (nazwa konkurenta), bo pomimo, że gdzieś tam jesteśmy tą konkurencją dla siebie, to gdzieś tam potrafimy znajdować te wspólne rzeczy do współpracy i jest w tym entuzjazm taki, nie? I to się chce po prostu zrobić z kimś takim, jak ten ktoś od razu to pociągnie, i widzi w tym jakiś sens. Jest podobny sposób myślenia. A jak jest podobny sposób myślenia, to jest szansa wiele rzeczy zrobić, nie?” (cyt.).

Otwarta postawa osób zarządzających przedsiębiorstwem względem kooperacji była możliwa między innymi dzięki dostrzegalnym efektom współpracy z konkurentami we własnym przedsiębiorstwie (na podstawie własnych doświadczeń) albo w otoczeniu. Dostrzeganie wymiernych korzyści płynących z kooperacji było jednym z najważniejszych czynników ułatwiających decyzję o współpracy z konkurentem. Świadczą o tym słowa przedstawiciela jednego z ośrodków narciarskich, wypowiadającego się o wspólnych ski-passach w Wiśle:

„Także to działa (...). I myślę, że dopóki te obroty jakieś są przyzwoite, to tak będzie” (cyt.).

Ważnym czynnikiem, zachęcającym do nawiązania współpracy z konkurentem, było zaufanie do niego, przejawiające się między innymi wiarą w to, że dotrzyma wspólnych ustaleń (np. co do wzajemnych rozliczeń czy polecenia ofert konkurenta-partnera w przyszłości). Zaufanie takie wzrastało dzięki przyjęciu właściwych rozwiązań organizacyjnych i technicznych w zakresie kooperacji, co potwierdzają słowa dyrektora jednego z ośrodków narciarskich, mówiącego o wspólnym ski-passie:

„Jest oferta, wspólnie uzgadniamy pewne ceny. Oczywiście nie ma czegoś takiego jak zmowa cenowa, że na przykład zmieniamy ceny i to będą ceny powiedzmy 50 złotych za godzinę jazdy. Tylko ustalamy pewne widełki, żeby nie było czegoś takiego, że jeden czeka, obserwuje stronę internetową sąsiada. Jak on da powiedzmy 30 procent to my damy 50, a pojutrze następny da 60, to jest bez sensu (...). Także technicznie już dopracowaliśmy ten temat. Bo to była największa obawa, wie Pani. Dzielenie się pieniędzmi (to) jest bardzo ciężki (temat)” (cyt.).

Wykazywanie otwartej postawy względem współpracy z konkurentem i zaufania do niego było także łatwiejsze, jeśli partnerów łączyła wzajemna sympatia i więzi osobi-

ste. Wówczas, co ciekawe, nawet bezpośredni konkurenci postrzegali siebie raczej jak partnerów, a nie rywali. Tak wzajemne relacje między członkiniami koła „Agrogościna” opisywała jedna z nich:

„Jesteśmy osobami, które się wspierają, jesteśmy partnerami, jesteśmy kolegami, i my nie traktujemy siebie jako konkurencję. I generalnie, bo to nie na tym widzę polega, żebym ja wszystkich gości zachowywała dla siebie, czy zatrzymywała, bo nie jestem w stanie ich wszystkich przyjąć” (cyt.).

Wśród kolejnych uwarunkowań kooperacji wymienić można także geograficzną lokalizację konkurentów. W przypadku, gdy byli oni zlokalizowani w pobliżu siebie, mogli wzajemnie polecać dobra i usługi partnera swoim klientom. Świadczą o tym między innymi słowa jednego z właścicieli pensjonatów w Wiśle:

Badacz: „A z lokalizacji to też wynika ta współpraca?”

Rozmówca: „Zdecydowanie tak! Tutaj lokalizacja ma duże znaczenie i też z infrastruktury, oni mają korty, nie wszyscy mają – wiadomo – trudne uwarunkowania terenu to są, ciężko jest o wypłaszczone miejsca. (Nazwa konkurenta) to ma, my z kolei mamy dobrze prosperującą kuchnię, oni tego nie mają, i na tej zasadzie” (cyt.).

Rozmówcy podkreślali także, że współpraca między konkurentami byłaby prostsza, jeśli w gminie istniałby podmiot, który koordynowałby taką kooperację, bazując na wiedzy o komplementarnych zasobach posiadanych przez przedsiębiorców. Tak na ten temat wypowiadał się właściciel jednej ze szkół narciarskich:

„Pod tym względem super by było, gdyby to był taki człowiek jak WOT, który jest niezależny, jest w stanie na to popatrzeć subiektywnie i klientowi, który tam jest wytłumaczyć gdzie i jak, co możemy zrobić, żeby było dobrze. Bo jak się ma (nazwa konkurenta X), (nazwa konkurenta Y) czy inne szkoły narciarskie, są lepsi w innych dziedzinach, niż w tej czy w tamtej od nas. Znowu my jesteśmy, tak mi się wydaje, lepsi z tego czy z tamtego” (cyt.).



## Zakończenie

Wyniki badań pozwoliły zidentyfikować formy kooperacji w analizowanym regionie turystycznym i ich uwarunkowania oraz sformułować trzy konkluzje.

Po pierwsze, nawet najsilniejsi konkurenci (tacy jak np. stacje narciarskie) mogą podjąć współpracę, o ile tylko liderzy tych organizacji wykazują wolę w tym zakresie. Po drugie, taka współpraca dostarcza wymiernych korzyści ekonomicznych, a świadomość ich istnienia dodatkowo wzmacnia otwartość względem kooperacji. W przypadku polskich przedsiębiorców największe problemy wydają się dotyczyć ciągle niewystarczającej świadomości w tym zakresie i postrzegania innych podmiotów jedynie w kategoriach konkurentów. Po trzecie, nawiązanie współpracy z konkurentem zależy od wielu różnych czynników – także niezależnych od samego przedsiębiorcy, często związanych z lokalną, a nawet narodową specyfiką. W tym kontekście niniejsze badania pozwoliły zasygnalizować negatywne determinanty kooperacji związane między innymi z niskim poziomem uogólnionego zaufania w Polsce, w tym w polskich regionach turystycznych.

Wyniki są także podstawą do sformułowania zaleceń o charakterze aplikacyjnym dla przedsiębiorców oraz osób zarządzających obszarami turystycznymi. Po pierwsze, przedsiębiorcy muszą być świadomi korzyści płynących z kooperacji z konkurentami, a w niektórych przypadkach wręcz konieczności podjęcia takiej współpracy. Komplementarny charakter dóbr i usług turystycznych sprawia, że kooperacja na obszarach turystycznych jest nieodzowna. Ważna jednak jest umiejętność odróżnienia obszarów współpracy i konkurencji, i rozwijania obu form relacji tam, gdzie są one zasadne. Po drugie, warto poświęcić czas i środki na wypracowanie odpowiednich rozwiązań organizacyjnych czy technicznych, które, obok innych czynników wskazanych w artykule, pozwalają budować lub wzmacniać potrzebne do kooperacji zaufanie. Po trzecie, przedsiębiorcy oczekują, że w gminach i regionach turystycznych pojawiają się liderzy, którzy będą skutecznie koordynować rozwój turystyki na danym terenie. Jest to jednak zadanie trudne lub wręcz niemożliwe do zrealizowania, ponieważ w gospodarce rynkowej decyzje podejmowane są w oparciu na mechanizmach rynkowych i jakiegokolwiek formy odgórnej koordynacji mogą pozostawać w sprzeczności do tej zasady.

Wszystko to stanowi spore wyzwanie, ponieważ – jak pokazują wyniki badań – gotowość do nawiązywania i rozwoju kooperacji zależy głównie od świadomości osób zarządzających przedsiębiorstwami turystycznymi, od ich otwartości na współpracę i gotowości do podejmowania ryzyka. Z kolei ludzkie myślenie zmienia się najtrudniej i najdłużej, w związku z tym służące kooperacji wprowadzanie postulowanych zmian stanowi długotrwały i stosunkowo trudny proces.

Kończąc, należy podkreślić, że badania, ze względu na przyjętą metodykę badań – studium przypadku – posiadają pewne ograniczenia. Po pierwsze, nie mają charakteru

reprezentatywnego – dotyczą przedsiębiorców z jednej gminy – Wisły, stąd ich wyniki mogą być charakterystyczne głównie dla tej miejscowości. Po drugie, były przeprowadzane w sezonie turystycznym, co wiązało się z ograniczeniem czasowym rozmówców. Mogą jednak stanowić punkt wyjścia do dalszej identyfikacji form i uwarunkowań kopetycji na obszarach turystycznych.

## Bibliografia

- Bengtsson M., Kock S.** (2014), *Coopetition – Quo vadis? Past accomplishments and future challenges*, „Industrial Marketing Management”, vol. 43, no. 2, ss. 180–188.
- Bouncken R.B., Gast J., Kraus S., Bogers M.** (2015), *Coopetition: A systematic review, synthesis, and future research directions*, „Review of Managerial Science”, vol. 9, no. 3, ss. 577–601.
- Chim-Miki A.F., Batista-Canino R.M.** (2017), *The coopetition perspective applied to tourism destinations: A literature review*, „Anatolia”, vol. 28, no. 3, ss. 381–393.
- Czernek K.** (2012), *Uwarunkowania współpracy na rzecz rozwoju turystyki w regionie, PROKSENIA*, Kraków.
- Edgell D.L., Haenisch R.T.** (1995), *Coopetition: Global tourism beyond the millennium; charting the course for education, government, and commerce*, International Policy Publishing, Kansas City, MO.
- Eisenhardt K.M., Graebner M.E.** (2007), *Theory building from cases: Opportunities and challenges*, „Academy of Management Journal”, vol. 50, no. 1, ss. 25–32.
- Guo X., Zheng X., Ling L., Yang C.** (2014), *Online coopetition between hotels and online travel agencies: From the perspective of cash back after stay*, „Tourism Management Perspectives”, vol. 12, no.10, ss. 104–112.
- Jackson J., Murphy P.** (2002), *Tourism destinations as clusters: Analytical experiences from the New World*, „Tourism and Hospitality Research”, vol. 4, no. 1, ss. 36–52.
- Kylänen M., Rusko R.** (2011), *Unintentional coopetition in the service industries: The case of Pyhä-Luosto tourism destination in the Finnish Lapland*, „European Management Journal”, vol. 29, no. 3, ss. 193–205.
- Kylänen, M., Mariani M.M.** (2012), *Unpacking the temporal dimension of coopetition in tourism destinations: Evidence from Finnish and Italian theme parks*, „Anatolia”, vol. 23, no. 1, ss. 61–74.
- Miles M.B., Huberman A.M.** (1994), *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*, Sage.
- Pesämaa O., Pieper T., da Silva R.V., Black W.C., Hair Jr, J. F.** (2013), *Trust and reciprocity in building inter-personal and inter-organizational commitment in small business co-operatives*, „Journal of Co-operative Organization and Management”, vol. 1, no. 2, ss. 81–92.

**Simmons D.G.** (1994), *Community participation in tourism planning*, „Tourism Management”, vol. 15, no. 2, ss. 98–108.

**Taylor P., McRae-Williams P., Lowe J.** (2007), *The determinants of cluster activities in the Australian wine and tourism industries*, „Tourism Economics”, vol. 13, no. 4, ss. 639–656.

**Tinoco J.K., Sherman B.W.** (2014), *Something old is new again: Airline-airport consortia and key stakeholder benefits*, „World Review of Intermodal Transportation Research”, vol. 54, no. 5(1), ss. 1–17.

**von Friedrichs Grängsjö Y.** (2003), *Destination networking: Co-opetition in peripheral surroundings*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, vol. 33, no. 5, ss. 427–448.

**Wang Y., Krakover S.** (2008), *Destination marketing: competition, cooperation or coopetition?*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management”, vol. 20, no. 2, ss. 126–141.

---

**Regina Lenart-Gansiniec** | regina.lenart-gansiniec@uj.edu.pl

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

## Crowdsourcing. Analiza semantyczna<sup>1</sup>

### Crowdsourcing. Semantic Analysis

**Abstract:** Crowdsourcing is a relatively new concept, however raising more and more interest of researchers. Although crowdsourcing is more and more often the subject of scientific research, one can find many ambiguities in the literature, which stem from the proliferation of various research approaches and perspectives. The aim of this article is to try to systematize the concept of crowdsourcing in the perspective of management sciences. For the needs of this article a semantic analysis of 121 definitions of crowdsourcing, identified based on a review of articles in journals available in international databases: Ebsco, Elsevier/Springer, Emerald, Proquest, ISI Web of Science, Scopus, and Wiley, has been conducted. Based on the conducted semantic analysis one can ascertain that crowdsourcing is collated with outsourcing, open innovations, partner production, user innovations, open sources, social consultations, or civic budget. These terms are sometimes used interchangeably, almost synonymously, which does not facilitate drawing the lines between them.

**Key words:** crowdsourcing, crowdsourcing definitions, operational definition, theoretical framework, semantic analysis.

## Wprowadzenie

Crowdsourcing jest jednym z nowych tematów, który pojawił się w ostatnim dziesięcioleciu. Pojęcie to po raz pierwszy zostało użyte przez redaktora magazynu *Wired*, J. Howe'a w czerwcu 2006 roku [Howe 2006]. W artykule *The Rise of Crowdsourcing* opisuje on wykorzystanie przez organizacje Internetu do nawiązywania współpracy z klientami

---

<sup>1</sup> Publikacja w ramach projektu, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2016/21/D/HS4/01791.

i ich angażowania w kreowanie innowacji. Zaproponowana przez J. Howe'a definicja crowdsourcingu, po konsultacji z redakcyjnym kolegą M. Robinsonem, pojawiła się miesiąc po ukazaniu się wspomnianego artykułu. Zdefiniowano crowdsourcing jako „akt w działalności firmy lub instytucji, polegający na wydzieleniu pewnych funkcji, wykonywanych tradycyjnie przez pracowników, i ich outsourcing do bliżej niezdefiniowanej, zazwyczaj dużej grupy osób, w formie otwartego zaproszenia, co może przybierać postać produkcji partnerskiej, gdy praca wykonywana jest wspólnie przez grupę ludzi, lub być podejmowany indywidualnie” [tłumaczenie własne, oryginalna definicja: „Crowdsourcing is the act of taking a job traditionally performed by a designated agent (usually an employee) and outsourcing it to an undefined, generally large group of people in the form of an open call”, J. Howe, The White Paper Version, [www.crowdsourcing.com](http://www.crowdsourcing.com), dostęp: 02.07.2017]. Od chwili tej publikacji crowdsourcing staje się coraz częściej przedmiotem rozważań teoretycznych i badań empirycznych. Pojawiło się wiele prób definiowania crowdsourcingu, przy czym eksponuje się w nich różnorodne perspektywy i ujęcia. Mimo proliferacji definicji nie wypracowano wspólnego stanowiska. W literaturze wskazuje się, że crowdsourcing jest pojęciem trudnym, często nieostrym, pojemnym oraz złożonym, ponadto mówi się o trudnościach wyznaczenia ram konceptualizacyjnych, wspólnych cech czy składników crowdsourcingu. Obserwuje się także brak konsensusu wśród badaczy oraz pewne semantyczne zamieszanie.

Niniejszy artykuł ma charakter teoriopoznawczy. Jego celem jest próba systematyzacji pojęcia crowdsourcingu w perspektywie nauk o zarządzaniu. Na potrzeby artykułu wykorzystano analizę semantyczną 121 definicji crowdsourcingu wyselekcjonowanych na podstawie przeglądu artykułów w czasopismach dostępnych w międzynarodowych bazach danych: Ebsco, Elsevier/Springer, Emerald, Proquest, ISI Web of Science, Scopus oraz Wiley.

Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej części przedstawiono genezę crowdsourcingu w naukach o zarządzaniu. Część druga poświęcona jest założeniom analizy semantycznej. Część ostatnia, trzecia, prezentuje wyniki analizy definicji crowdsourcingu wykonanej przy wykorzystaniu analizy semantycznej.

## Geneza crowdsourcingu w naukach o zarządzaniu

Jak już wspomniano we wstępie niniejszego opracowania, pojęcie „crowdsourcing” zostało po raz pierwszy użyte przez J. Howe'a w 2006 roku. Pomimo wyraźnego datowania początku crowdsourcingu, w literaturze pojawiają się sprzeczne głosy co do jego genezy. Z jednej strony wskazuje się, że crowdsourcing jest pojęciem stosunkowo nowym. Kontynuator koncepcji J. Howe'a, D.C. Brabham uważa, że crowdsourcing nie jest „starym

winem w nowych butelkach”. Z drugiej strony pojawiają się głosy, że crowdsourcing nie jest pojęciem historycznie nowym, jednak to rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz Internetu przyczynił się do wzrostu zainteresowania badaczy tym zagadnieniem oraz otworzył wiele nowych możliwości jego wykorzystania [Afuah, Tucci 2012]. A. Afuah i C.L. Tucci stwierdzają, że pierwsze przejawy crowdsourcingu można odnaleźć już w XVII wieku, gdy w 1714 roku rząd brytyjski ustanowił nagrodę Longitude w wysokości 20 tysięcy funtów za pomoc w ustaleniu prostych i praktycznych sposobów określania pozycji statków na morzu. Wśród innych przykładów crowdsourcingu wskazuje się na konkurs ogłoszony przez Ludwika XVI w 1791 roku na opracowanie metody produkcji alkaliów. Natomiast w roku 1795 rząd francuski ogłosił konkurs na opracowanie taniego i skutecznego sposobu przechowywania dużej ilości żywności. Ponownie rząd francuski pod koniec XIX wieku wyznaczył nagrodę za wskazanie substytutu masła, który może być używany przez siły zbrojne. Kolejnym przykładem inicjatywy crowdsourcingowej jest zaproszenie ludności pod koniec XIX wieku do tworzenia słownika języka angielskiego Oxford. W literaturze wskazuje się także, że crowdsourcing był wykorzystywany do tworzenia logotypów: w 1916 roku Planters – firma zajmująca się produkcją orzeszków ziemnych – ogłosiła konkurs na opracowanie logotypu, podobnie w 1936 roku firma Toyota także zaprosiła społeczność do zaprojektowania logotypu. Natomiast w 1957 roku rząd Australii zorganizował konkurs na projekt Sydney Opera House. W tym ujęciu uznaje się zatem, że crowdsourcing powstał o wiele wcześniej, jednak rozwinął się w erze Web 2.0, w której technologie i nowe media tworzą podstawę partycypacji i wykorzystania wiedzy znajdującej się w społecznościach *online*. Zgodnie z powyższymi rozważaniami, crowdsourcing był już znany w 1714 roku – opierał się bowiem na tym samym mechanizmie, który został zdefiniowany blisko 300 lat później. Przy czym to właśnie Internet przyczynił się do wzrostu zainteresowania crowdsourcingiem.

Jak już wspomniano od chwili ukazania się artykułu J. Howe’a, obserwuje się stały wzrost zainteresowania tym zagadnieniem. Pojawiają się nowe propozycje i perspektywy definiowania. Można je podzielić na cztery etapy z uwzględnieniem ram czasowych.

Etap pierwszy obejmuje lata 2008–2009. Po ukazaniu się pierwszej publikacji autorstwa J. Howe’a w 2006 roku zaczęły się pojawiać pierwsze publikacje na temat crowdsourcingu. Dotyczyły one przede wszystkim sposobów wykorzystania potencjału tłumu. Naukowcy dookreślili, kto może być uznany za członka tłumu [Ågerfalk, Fitzgerald 2008]. Obserwuje się także próby rozszerzenia koncepcji J. Howe’a. Jednocześnie pojawiły się próby zdefiniowania crowdsourcingu. Zaczął on być rozpatrywany jako model zaopatrzenia, w którym tłum wykonuje określone zadania [DiPalantino, Vojnovic, 2009] oraz model przekazywania do rozproszonego rozwiązywania problemów za pośrednictwem sieci web [Brabham 2008].

Etap drugi obejmuje lata 2010–2011. Obserwuje się gwałtowny wzrost liczby publikacji poświęconych crowdsourcingowi. Badacze przyjmowali różne perspektywy badawcze, koncentrując się między innymi na cechach tłumu [Buecheler, Sieg, Füchslin, Pfeifer 2010; Doan, Ramakrishnan, Halevy 2011], rodzajach zadań [Ipeirotis, Provost, Wang 2010] oraz mechanizmach motywujących tłum do działania [Alonso, Baeza-Yates 2011]. W tym okresie pojawiło się wiele definicji crowdsourcingu, które często się wykluczają. Przykładowo T. Erickson [2011] definiuje crowdsourcing jako wykorzystanie percepcji poznawczych lub zdolności wielu ludzi do osiągnięcia zdefiniowanego wyniku, takiego jak rozwiązanie problemu, klasyfikacja zestawu danych lub podejmowanie decyzji. Inne definicje uznają crowdsourcing za sposób rozwiązywania problemów w organizacji [Doan, Ramakrishnan, Halevy 2011].

Etap trzeci to rok 2012. Rozpoczęto kolejne próby definiowania crowdsourcingu. Przykładowo E. Estellés-Arolas i F. González-Ladrón-de-Guevara przeanalizowali 40 definicji crowdsourcingu i podjęli próbę kolejnego definiowania przy uwzględnieniu obecnych definicji. Zgodnie z ich ujęciem crowdsourcing to „rodzaj partycypacyjnej działalności, prowadzonej *online*, w której osoba, instytucja, organizacja non-profit lub firma kieruje do bliżej niezdefiniowanej społeczności, zróżnicowanej pod względem władzy, doświadczenia i liczebności – otwarte zaproszenie do wykonania – na zasadach dobrowolności – pewnego zadania. Wykonanie cechującego się pewną złożonością i modularnością zadania, w którym tłum partycypuje poprzez własną pracę, wiedzę, kapitał lub/i doświadczenie, niesie za sobą korzyści dla obu stron. Użytkownik osiąga satysfakcję z danego rodzaju potrzeby, czy to w wymiarze gospodarczym, czy w postaci uznania społecznego, poczucia własnej wartości lub rozwoju indywidualnych umiejętności, a crowdsourcer uzyskuje i wykorzystuje to, co użytkownik wnosi do przedsięwzięcia. Forma tego wkładu uzależniona jest od rodzaju prowadzonej przez firmę działalności” [Estellés-Arolas, González-Ladrón-de-Guevara 2012, s. 11]. Pomimo, że definicja ta jest złożona i rozbudowana, bywa często cytowana w literaturze.

Etap czwarty rozpoczął się w 2013 roku i trwa nadal. Począwszy od 2013 roku, wielu autorów nawiązuje do ujęcia zaproponowanego przez innych badaczy, niejednokrotnie upraszczając je i dostosowując do potrzeb własnych badań. Następuje koncentracja na wybranych aspektach crowdsourcingu. Przykładowo, niektórzy podkreślają tylko znaczenie oprogramowania [Stol, Fitzgerald 2014] oraz platform [Zogaj, Bretschneider 2014], inni natomiast koncentrują się na możliwościach tłumu [Xu, Ribeiro-Soriano, Gonzalez-Garcia 2015]. Pojawiają się również głosy o badaniu crowdsourcingu z uwzględnieniem jego perspektyw [Zhao, Zhu 2014]. Te próby i ciągłe poszukiwania wskazują na niedostatek w zakresie uniwersalnej definicji, która mogłaby być zastosowana do różnorodnych badań i kontekstów. Od 2013 roku obserwuje się także rosnące zainteresowanie badaczy możliwością łączenia crowdsourcingu z innowacjami [Majchrzak, Malhotra 2013; Xu, Rao, Dow, Bailey 2015].



Jak można dostrzec, crowdsourcing jest w różny sposób definiowany, co więcej nie wypracowano w literaturze wspólnego stanowiska i uniwersalnej definicji crowdsourcingu. Innymi słowy, crowdsourcing to pojęcie wieloznaczne, które można analizować na wielu poziomach i przy uwzględnieniu różnych perspektyw badawczych. Nadal większość publikacji nawiązuje do koncepcji J. Howe'a. Definicja jego autorstwa jest najczęściej cytowana i zasługuje na miano *seminal studies*, a więc stanowi inspirację dla przyszłych badaczy.

## Metoda i źródła danych

W celu zidentyfikowania definicji crowdsourcingu, które w dalszej kolejności zostaną poddane analizie semantycznej, dokonano przeglądu artykułów w czasopismach dostępnych w międzynarodowych bazach danych: Ebsco, Elsevier/Springer, Emerald, Proquest, ISI Web of Science, Scopus oraz Wiley. Słowa klucze, które zidentyfikowano w celu przeszukiwania baz danych, to: *crowdsourcing*, *crowd sourcing*. W rezultacie przeszukiwania tychże baz uzyskano łącznie ponad 40 000 publikacji. W dalszej kolejności na zidentyfikowane artykuły nałożono następujące ograniczenia: (1) pełnotekstowe, recenzowane publikacje, (2) crowdsourcing w tytule, abstrakcie, słowach kluczowych, (3) obszar nauk o zarządzaniu. Odrzucono te publikacje, które nie dotyczyły *stricte* crowdsourcingu, a raczej traktowały go jako temat poboczny. Za badawczo istotne zostały uznane tylko te publikacje, których wiodącym obiektem analiz był termin crowdsourcing umieszczony w tytule, słowach kluczowych. Ze zbioru wyłączono publikacje z zakresu informatyki, nauk społecznych, technicznych, matematycznych, humanistycznych, oraz medycznych. Wyeliminowano także publikacje dublujące się, książki, dysertacje oraz rozdziały w książkach. Włączone zostały publikowane w czasopismach artykuły w pełnej wersji oraz tzw. *proceedings*. Uzyskana w ten sposób baza licząca 41 publikacji w kolejnych etapach podlegała dalszej analizie.

W szczególności skoncentrowano się na analizie treści pod kątem definicji crowdsourcingu. Ostatecznie zidentyfikowano 121 definicji crowdsourcingu, które poddano w dalszej kolejności analizie semantycznej. Głównym celem przeprowadzonej w ramach niniejszego artykułu analizy semantycznej jest identyfikacja znaczenia konstruktów językowego crowdsourcingu. Koncentruje się ona na dwóch aspektach: (1) identyfikacji pojęć synonimicznych oraz (2) ustaleniu wieloznaczności crowdsourcingu.

## Analiza semantyczna definicji crowdsourcingu

Semantyka to dział językoznawstwa, którego przedmiotem jest analiza znaczeń wyrazów oraz badanie związków, jakie zachodzą między wyrażeniami języka a przedmiotami, do których się one odnoszą. Prowadzi to do poszukiwania sensu poszczególnych wyrazów, w szczególności ustalenia znaczeń użytych zwrotów w tekście [Piłat 2007]. Zgodnie z założeniami semantyki, bada ona relacje pomiędzy znakami a rzeczywistością, do której owe znaki nawiązują. W tym ujęciu następuje ocena funkcji znaków. Dokonuje się jej na podstawie dwóch kategorii semantycznych: nazwy i zdania. Nazwami są tutaj pojedyncze słowa oraz wyraz, z kolei zdaniami wyrażenia złożone. Podstawową kategorią semantyczną jest nazwa. Pełni ona funkcję związaną z desygnowaniem oraz konotowaniem. Desygnowanie związane jest z nadaniem desygnatu danej nazwie, przy czym desygnatem jest przedmiot oznaczony nazwą. Konotowanie polega natomiast na określaniu cech znamionujących desygnaty danej nazwy lub inaczej treści danej nazwy, co w skrócie oznacza przypisywanie jakiemuś przedmiotowi pewnej własności [Kiklewicz 2012].

Należy podkreślić, że ustalenia leksykograficzne dotyczące własności pojęcia crowdsourcing nie pozwalają na stwierdzenie, że to termin łatwy do objaśnienia. W większości słowników ogólnych nie wyodrębniono jednostek leksykalnych konstituowanych przez crowdsourcing. Najczęściej wskazuje się, że elementami definicji słownikowej crowdsourcingu są *crowd* (tłum) i *sourcing* (pozyskiwanie). Analizowane definicje crowdsourcingu wskazują, że jest to pojęcie skomplikowane i złożone w opisie. Często pojawia się w jednej definicji wiele znaczeń i płaszczyzn. Zazwyczaj crowdsourcing zestawiany jest z takimi określeniami, jak:

- zbiorowa inteligencja (*collective intelligence*) [Bederson, Quinn 2011; Ribiere, Tuggle 2010],
- mądrość tłumu (*wisdom of crowds*) [Bederson, Quinn 2011; Brabham 2008; Jayakanthan, Sundararajan 2011; Mahmoud, Baltrusaitis, Robinson 2012],
- zbiorowa mądrość dzielenia się informacjami (*collective wisdom information sharing*) [Gao, Barbier, Goolsby 2011],
- zbiorowy wysiłek i mądrość dużych grup (*collective efforts and wisdom of large groups of people*) [Morris 2011].

Dokonana przez autorkę analiza zawartości treściowej 112 definicji crowdsourcingu dowodzi także, że można je pogrupować na pięć kategorii:

1. Ujęcie ekonomiczne – crowdsourcing i wymierne korzyści, możliwe do osiągnięcia przez organizację w postaci rozwiązanego problemu [Adepetu, Ahmed, Abd, Zababi, Svetinovic 2012; Korshunov, Cai, Ebrahimi 2012], dodatkowej wiedzy [Estellés-Arolas, González-Ladrón-de-Guevara 2012].
2. Ujęcie technologiczne – crowdsourcing jako narzędzie informatyczne, kanał komunikowania się z tłumem [Bederson, Quinn 2011; Crescenzi, Merialdo, Qiu 2013].

3. Ujęcie społeczne – crowdsourcing jako sposób budowania kapitału społecznego [Alonso, Rose, Stewart 2008], partycypacji [Adepetu, Ahmed, Abd, Zaabi, Svetinovic 2012], uczestnictwa [Alonso, Rose, Stewart 2008], aktywizacji społecznej [Baba, Kashima 2013], zachowań [Buecheler, Sieg, Füchslin, Pfeifer 2010] i pracy twórczej [Mason, Watts 2010].
  4. Ujęcie strukturalne – crowdsourcing i procesy, które się na niego składają [Difallah, Demartini, Cudré-Mauroux 2013].
  5. Ujęcie funkcjonalne – zastosowanie i wykorzystanie crowdsourcingu do danego zadania [Abraham, Alonso, Kandylas, Patel, Shelford, Slivkins, Wu 2013; Alonso 2011].
- Należy podkreślić, że większość definicji jest pojemna i zawiera w sobie wiele określeń, które niejednokrotnie są sprzeczne. Przykładowo wspomniana już definicja E. Estellés-Arolas i F. González-Ladrón-de-Guevara jest rozbudowana i zawiera w sobie wiele aspektów, które mogą odnosić się także do innych przejawów działalności członków społeczności wirtualnych, a nie tylko crowdsourcingu.

Pierwszym zagadnieniem w ramach przeprowadzonej analizy semantycznej jest identyfikacja określeń synonimicznych w stosunku do podstawowego terminu, jakim jest crowdsourcing.

Najczęściej crowdsourcing określany jest mianem outsourcingu – 57 razy na 112 przeanalizowanych definicji. J. Howe jako pierwszy sprowadził crowdsourcing do outsourcingu. Autor twierdzi, że crowdsourcing jest to rodzaj czy też forma outsourcingu – swoistego rodzaju „outsourcing na sterydach” [Howe 2008, s. 46]. Jego zdaniem, crowdsourcing jest i może być tożsamy z outsourcingiem, bowiem przyspiesza globalizację siły roboczej i delokalizację ekonomiczną. Zwolennicy takiego ujęcia uważają, że crowdsourcing to neologizm outsourcingu do tłumu [Gassmann, Friesike, Daiber 2014]. Autorzy uznają w takim ujęciu crowdsourcing za:

- formę outsourcingu [Schenk, Guittard 2008],
- termin, który odnosi się do procesu outsourcingu [Whitla 2009],
- określenie pochodzące z outsourcingu [Heipke 2010],
- outsourcing zadania lub zadań [Kaufmann, Schulze 2011; Liu, Porter 2010],
- akt outsourcingu [Welinder, Perona 2010],
- outsourcing do dużego, anonimowego tłumu [Hossfeld, Hirth, Tran-Gia 2011].

Pojawiają się również głosy, że crowdsourcing i outsourcing to dwa odrębne pojęcia. Uznaje się w literaturze, że outsourcing związany jest z procesami wewnętrznymi organizacji. Motywacją dla organizacji, które wykorzystują outsourcing, jest chęć redukcji czy oszczędności kosztów oraz specjalizacji pracy. Znaczenia nabierają relacje biznesowe na zasadzie *one-to-one*, które dotyczą *stricte* działalności organizacji. Podejmowane w związku z tym działania obejmują transfer pracowników i aktywów z jednej firmy do drugiej, przy ustalonym modelu zatrudnienia i dystrybucji oraz określonymi przez

obydwie strony stawkami. Jakość wykonywanej pracy jest zapewniona umowami. Natomiast w crowdsourcingu interakcje oparte są na zasadzie *one-to-many* z indywidualnymi osobami, które zazwyczaj są amatorami w danej tematyce, dalej współtworzenie z nimi, co ma charakter twórczy i otwarty. Crowdsourcing zachęca konsumentów do wzięcia odpowiedzialności za funkcjonowanie organizacji, realizację wyznaczonych przez nią celów. O ile w outsourcingu mają duże znaczenie relacje biznesowe, to w przypadku crowdsourcingu ważniejsza jest motywacja społeczności wirtualnej do uczestnictwa.

W literaturze przedmiotu wśród synonimów crowdsourcingu wskazuje się na otwarte zasoby, produkcję partnerską, współtworzenie innowacje użytkownika oraz otwarte innowacje (tabela 1).

**Tabela 1. Synonimy pojęcia „crowdsourcing”**

Synonim	Definicja crowdsourcingu
Otwarte zasoby	<ul style="list-style-type: none"> <li>- podobnie jak w przypadku produkcji oprogramowania typu <i>open source</i>, wcześniejsze badania sugerują, że osoby z tłumu prawdopodobnie uczestniczą w przedsięwzięciach z zakresu crowdsourcingu, aby uzyskać uznanie i rozwinąć umiejętności twórcze [Brabham 2008]</li> <li>- nowe zastosowanie zasad z ruchu <i>open source</i> [Alonso, Lease 2011]</li> <li>- analogicznie do oprogramowania <i>open source</i> [Poetz, Schreier 2012]</li> </ul>
Produkcja partnerska	<ul style="list-style-type: none"> <li>- umożliwienie stworzenia dobra, które byłoby tradycyjnie wyprodukowane przez jedną osobę lub organizację [Brito 2007]</li> <li>- forma produkcji partnerskiej [Howe 2008]</li> <li>- podgrupa produkcji partnerskiej [Mason-Watts 2010]</li> <li>- nowy paradygmat produkcji partnerskiej [Wu, Tsai, Li 2010]</li> <li>- forma produkcji partnerskiej [Zhang, der Schaar 2012]</li> </ul>
Współtworzenie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- firma zorientowana na zysk zleca określone zadania niezbędne do wytworzenia lub sprzedaży swojego produktu [Kleemann, Voss, Rieder 2008]</li> <li>- tworzenie treści [Huberman, Romero, Wu 2009]</li> <li>- model produkcyjny, w którym ludzie współpracują w sieci, aby wykonać zadanie [Vukovic 2009]</li> <li>- model produkcji online zorientowany na dokończanie pracy i opracowywanie rozwiązań [Tidball, Stappers 2011]</li> <li>- wykorzystanie globalnej społeczności użytkowników o różnych talentach i pochodzenie do wykonywania różnych zadań [Stolee, Elbaum 2010]</li> <li>- dobrowolni użytkownicy są włączani przez firmę w ramach wewnętrznego procesu rozwiązywania problemów [Mazzola, Distefano 2010]</li> <li>- model rozproszonej produkcji [Wiggins, Crowston 2011]</li> <li>- zdolność wielu osób do realizacji określonego wyniku [Ericson 2011]</li> <li>- więcej niż tworzenie strony [Adepetu, Ahmed, Abd, Zaabi, Svetinovic 2012]</li> <li>- skuteczne narzędzie do uzyskania gotowych rozwiązań [Dang, Nguyen, To 2013]</li> <li>- forma współtworzenia [Djelassi, Decoopman 2013]</li> <li>- wykorzystanie <i>crowdpower</i> do projektowania wszystkiego [Ranade, Varshney 2012]</li> <li>- użytkownicy końcowi są uprawnieni jako współtwórcy [Wu, Tsai, Li 2013]</li> </ul>
Innowacje użytkownika	<ul style="list-style-type: none"> <li>- forma innowacji użytkownika [Djelassi, Decoopman 2013]</li> </ul>

Otwarte innowacje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- otwarty proces innowacji [Chanal, Caron-Fasan 2008]</li> <li>- proces, którym firmy mogą wykorzystywać otwarte innowacje [Djelassi, Decoopman 2013]</li> <li>- otwarcie działalności innowacyjnej na rzecz klientów przy wykorzystaniu Internetu [Ling, Mian 2010]</li> <li>- wykorzystanie technologii do szerokiego rozpowszechniania sieci w poszukiwaniu innowacji [Liu, Porter 2010]</li> <li>- nowa innowacja [Pujara, London, Getoor 2011]</li> <li>- różnorodność tłumy oferuje firmom bardziej kreatywne i innowacyjne pomysły [Ribiere, Tuggle 2010]</li> </ul>
-------------------	--

Źródło: opracowanie własne.

Złożone pojęcia teoretyczne najlepiej poznać poprzez dokładne zdefiniowanie składających się nań elementów czy też składników konstytuujących [Dyduch 2011]. Przy czym w przypadku crowdsourcingu autorzy różnią się w identyfikacji i ocenie, które składniki w crowdsourcingu są najważniejsze. Niejednokrotnie wskazywane są różne elementy składowe [Hosseini, Phalp i in. 2014]. Stanowi to istotną barierę dla rozwoju wiedzy na temat crowdsourcingu.

W celu identyfikacji elementów składowych crowdsourcingu przeprowadzono analizę ich frekwencyjności. Na tej podstawie wyselekcjonowano następujące elementy składowe: tłum (96 razy), zadanie (82 razy), platforma (67 razy), *crowdsourcer* (59 razy), korzyści (13 razy). Najczęściej badacze wskazywali na cztery elementy składowe crowdsourcingu, tj. tłum, zadanie, platformę i *crowdsourcer*, jednak poszczególne nazwy bywają odmienne. W niektórych przypadkach trzeci składnik, tj. platforma bywa określany mianem procesu [EstellesArolas, González-Ladrón-De-Guevara 2012] lub systemu [Zhao, Zhu 2014]. Autorzy jednak nie wskazują na fakt, który z wyszczególnionych składników jest centralnym. Tym samym można uznać, że każdy z nich ma równorzędne znaczenie.

Przeprowadzona analiza semantyczna pozwoliła na identyfikację znaczenia konstruktu językowego crowdsourcingu oraz wyodrębnienie najważniejszych atrybutów definicyjnych analizowanego pojęcia, opierając się na dokonanym przeglądzie literatury. Na podstawie eksploracji literatury oraz przeprowadzonej analizy semantycznej 121 definicji crowdsourcingu, sformułowano autorską definicję crowdsourcingu: *działanie organizacji, które polega na włączeniu społeczności wirtualnej, w formie otwartego zaproszenia przez Internet, w rozwiązywanie problemów, wdrażanie innowacji czy kreowanie pomysłów, a więc zadań dotychczas realizowanych przez pracowników organizacji*.

W definicji tej zostały zawarte dwa ważne aspekty crowdsourcingu, a mianowicie: (1) organizacja otrzymuje gotowe pomysły, wiedzę społeczności wirtualnej oraz (2) członek społeczności wirtualnej otrzyma satysfakcję, uznanie społeczne, poczucie własnej wartości, rozwój indywidualnych umiejętności czy nagrodę finansową.

## Zakończenie

Przeprowadzona analiza semantyczna 121 definicji crowdsourcingu pozwala na stwierdzenie, że mimo rosnącej liczby opracowań w tym zakresie, proliferacji definicji, nie wypracowano wspólnego stanowiska. Crowdsourcing jest stosunkowo słabo rozpoznany kierunkiem badań w naukach o zarządzaniu. Obserwuje się wielość definicji, które niejednokrotnie się wykluczają. Zawierają także różnorodne elementy konstytuujące, które są w różny sposób nazywane – co także utrudnia analizę crowdsourcingu. Następstwem czego jest mieszanie się pojęć i powstanie wielu konkurujących ze sobą konceptualizacji i teorii. Dyskusyjna jest nie tylko etymologia tego pojęcia, ale także geneza jego powstania. Dodatkowo, przez wielu badaczy crowdsourcing stawiany jest na równi z outsourcingiem, otwartymi innowacjami, koprodukcją, współtworzeniem oraz otwartymi zasobami.

Należy podkreślić, że crowdsourcing jest pojęciem trudnym, często nieostrym, pojemnym, wieloaspektowym oraz złożonym. Jednak, pomimo trudności analizy tego pojęcia, dalsze zgłębianie tej problematyki jest istotne z punktu widzenia nauk o zarządzaniu. Obserwuje się konieczność dalszego przeglądu i systematyzacji pojęć związanych z crowdsourcingiem. U podstaw takiego stwierdzenia leży teza, że crowdsourcing wzmacnia swoją pozycję w naukach o zarządzaniu, dodatkowo w praktyce biznesowej stał się megatrendem.

## Bibliografia

**Afuah A., Tucci Ch.L.** (2010), *Crowdsourcing as a solution to distant search*, „Academy of Management”, vol. 3, no. 37, ss. 355–375.

**Ågerfalk P.J., Fitzgerald B.** (2008), *Outsourcing to an unknown workforce: Exploring open sourcing as a global sourcing strategy*, „Management Information Systems Quarterly”, vol. 32, no. 2, ss. 385–409.

**Alonso O., Lease M.** (2011), *Crowdsourcing 101: Putting the WSDM of Crowds to Work for You* [w:] *Proceedings of the fourth ACM international conference on Web search and data mining, WSDM '11*, ACM, ss. 1–2.

**Brabham D.C.** (2008), *Crowdsourcing as a model for problem solving: An introduction and cases*, „Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies”, vol. 14, no. 1, ss. 75–90.

**Brito J.** (2007), *Hack, mash & peer: Crowdsourcing government transparency*, „The Columbia Science and Technology Law Review”, no. 9, ss. 119–122.

**Buecheler T., Sieg J.H., Füchslin R.M., Pfeifer R.** (2010), *Crowdsourcing, Open Innovation and Collective Intelligence in the Scientific Method: A Research Agenda and Operational Framework* [w:] H. Fellermann, M. Dörr, M. M. Hanczyc, L. Ladegaard Laursen, S. Maurer, D. Merkle, P.A. Monnard, K. Stoy, S. Rasmussen (red.), *Artificial Life XII*, Proceedings of the Twelfth International Conference on the Synthesis and Simulation of Living Systems, MIT Press, Cambridge, Mass.

**Dang H., Nguyen T., To H.** (2013), *Maximum Complex Task Assignment: Towards Tasks Correlation in Spatial Crowdsourcing*, Proceedings of International Conference on Information Integration and Web-based Applications & Services.

**DiPalantino D., Vojnovic M.** (2009), *Crowdsourcing and all-pay auctions*, Technical Report MSR-TR-2009-9, Microsoft Research Cambridge, ss. 119–128.

**Djelassi S., Decoopman I.** (2013), *Customers' participation in product development through crowdsourcing: Issues and implications*, „Industrial Marketing Management”, vol. 42, no. 5, ss. 683–692.

**Doan A., Ramakrishnan R., Halevy A.Y.** (2011), *Crowdsourcing systems on the World-Wide Web*, „Communications of the ACM”, vol. 54, no. 4, ss. 86–96.

**Dyduch W.** (2011), *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu* [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

**Erickson T.** (2011), *Some Thoughts on a Framework for Crowdsourcing*, Workshop on Crowdsourcing and Human Computation, ss. 1–4.

**Estellés-Arolas E., González-Ladrón-de-Guevara F.** (2012), *Towards an integrated crowdsourcing definition*, „Journal of Information Science”, vol. 38, no. 2, ss. 189–200.

**Hosseini M., Phalp K., Taylor J., Ali R.** (2014), *The four pillars of crowdsourcing: A reference model*, IEEE Eighth International Conference on Research Challenges in Information Science (RCIS).

**Howe J.** (2006), *The rise of crowdsourcing*, „Wired Magazine”, no. 14, ss. 1–5.

**Howe J.** (2008), *Crowdsourcing. Why the power of the crowd is driving the future of business*, The Rivers Press, New York.

**Huberman B.A., Romero D.M., Wu F.** (2009), *Crowdsourcing, attention and productivity*, „Journal of Information Science”, vol. 35, no. 6, ss. 758–765.

**Ipeirotis P.G., Provost F., Wang J.** (2010), *Quality management on Amazon Mechanical Turk*, Proceedings of the ACM SIGKDD workshop on Human Computation.

**Kleemann F., Voß G.G., Rieder K.** (2008), *Un (der) paid Innovators: The commercial utilization of consumer work through crowdsourcing*, „Science, Technology & Innovation Studies”, vol. 4, no. 1, ss. 5–26.

**Majchrzak A., Malhotra A.** (2013), *Towards an information systems perspective and research agenda on crowdsourcing for innovation*, „The Journal of Strategic Information Systems”, vol. 22, no. 4, ss. 257–268.

**Mason W., Watts D.J.** (2010), *Financial incentives and the performance of crowds*, „ACM SIGKDD Explorations Newsletter”, vol. 11, no. 2, ss. 100–108.



**Mazzola D., Distefano A.** (2010), *Crowdsourcing and the participation process for problem solving: The case of BP*, Proceedings of ItAIS VII Conference of the Italian Chapter of AIS, ss. 42–49.

**Poetz M.K., Schreier M.** (2012), *The value of crowdsourcing: Can users really compete with professionals in generating new product ideas?*, „Journal of Product Innovation Management”, vol. 29, no. 2, ss. 245–256.

**Ranade G., Varshney L.R.** (2012), *To Crowdsource or not to Crowdsource?*, Workshops at the Twenty Sixth AAAI Conference on Artificial Intelligence.

**Stol K.J., Fitzgerald B.** (2004), *Two's company, three's a crowd: A case study of crowdsourcing software development*, Proceedings of the 36th International Conference on Software Engineering 2014, ss. 187–198.

**Stolee K.T., Elbaum S.** (2010), *Exploring the use of crowdsourcing to support empirical studies in software engineering*, Proceedings of the IEEE International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement, s. 35.

**Tidball B., Stappers P.** (2011), *Crowdsourcing contextual user insights for ucd*, CHI Workshop on Crowdsourcing and Human Computation, ss. 1–4.

**Vukovic M.** (2009), *Crowdsourcing for enterprises*, IEEE World Conference, ss. 686–692.

**Wiggins A., Crowston K.** (2011), *From conservation to crowdsourcing: A typology of citizen science*, System Sciences (HICSS) 44<sup>th</sup> Hawaii International Conference on IEEE, ss. 1–10.

**Wu W., Tsai W.T., Li W.** (2013), *Creative software crowdsourcing: From components and algorithm development to project concept formations*, „International Journal of Creative Computing”, vol. 1, no. 1, ss. 57–91.

**Xu UA., Rao H., Dow S.P., Bailey B.P.** (2015), *A classroom study of using crowd feedback in the iterative design process*, CSCW.

**Xu Y., Ribeiro-Soriano E.D., Gonzalez-Garcia J.** (2015), *Crowdsourcing, innovation and firm performance*, „Management Decision”, vol. 53, no. 6, ss. 1158–1169.

**Zhang Y., van der Schaar M.** (2012), *Reputation-based incentive protocols in crowdsourcing applications*. Proceedings IEEE, ss. 2140–2148.

**Zhao Y., Zhu Q.** (2014), *Evaluation on crowdsourcing research: Current status and future direction*, „Information System Frontiers”, vol. 3, no. 16, ss. 417–434.

**Zogaj S., Bretschneider U.** (2014), *Analyzing Governance Mechanisms for Crowdsourcing Information Systems – A Multiple Case Analysis*, European Conference on Information Systems (ECIS).

---

**Aleksandra Rudawska** | [aleksandra.rudawska@usz.edu.pl](mailto:aleksandra.rudawska@usz.edu.pl)

Uniwersytet Szczeciński

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

## Problem pomiaru dzielenia się wiedzą przez pracowników

### The Problem of Measuring Knowledge Sharing Behaviour of Employees

**Abstract:** Despite of the great interest in knowledge sharing, there are no consentaneous definition and measures of knowledge sharing behaviour concept. The main purposes of this paper are identification of knowledge sharing behaviours dimensions and proposal of measuring then. Author presents a framework of four types of knowledge sharing behaviours and measures for evaluating three of them. The discussion is based on review and analysis of knowledge sharing behaviour measures selected from literature, and survey study among working students. The factor analyses suggest that knowledge sharing by employees is a complex behaviour.

**Key words:** knowledge sharing behaviour, knowledge provision, knowledge seeking, knowledge sender, knowledge receiver, knowledge sharing measure.

## Wprowadzenie

W obszarze zarządzania wiedzą od końca XX wieku badacze i praktycy coraz silniej pochylają się nad zagadnieniem przepływu wiedzy w firmach, w tym dzielenia się wiedzą przez pracowników. W tym czasie nastąpiła zmiana podejścia w stosunku do dzielenia się, nazwana drugą falą zarządzania wiedzą [Huysman, de Wit 2004, ss. 90–91], która uwzględnia fakt, że pracowników do aktywności związanych z wiedzą, w tym dzielenia się wiedzą, nie można zmusić, lecz jedynie można ich zachęcać, wspierać i ułatwiać to dzielenie się, bo to oni sami podejmują decyzje, kiedy i z kim zaangażują się w dzielenie się wiedzą. Ponadto okazuje się, że pracownicy nie są generalnie skłonni do dzielenia się wiedzą [Cabrera, Cabrera 2002], a motywacja zewnętrzna (nagrody) nie jest skutecznym

czynnikiem zachęcającym do dzielenia się wiedzą, w szczególności ukrytą [m.in. Husted, Michailova, Minbaeva, Pedersen 2012, s. 768]. Powyższe rozważania i wyniki skłoniły badaczy do podjęcia licznych badań nad indywidualnymi i organizacyjnymi antecedenjami dzielenia się wiedzą [m.in. Foss, Husted, Michailova 2010, ss. 461–463]. Jednak tak postawiony problem wiąże się z potrzebą zmierzenia dzielenia się wiedzą. Niestety do tej pory nie przyjęto dominującego podejścia oraz modelu, jak konceptualizować i operacjonalizować zachowania pracowników związane z dzieleniem się wiedzą (*knowledge sharing behaviour* – KSB), co skutkuje stosowaniem różnych sposobów pomiaru tego zjawiska przez badaczy i następnie niejednoznacznymi wynikami. W odniesieniu do powyższego problemu autorka artykułu postawiła następujące pytania: *czy dzielenie się wiedzą przez pracowników należy traktować jako jednorodne czy też złożone zachowanie oraz jak dzielenie się wiedzą powinno być mierzone.*

Celami podjętych w artykule rozważań są identyfikacja typów zachowań pracowników związanych z dzieleniem się wiedzą oraz propozycja sposobu mierzenia dzielenia się wiedzą. W artykule zaproponowano model typów zachowań związanych z dzieleniem się wiedzą, na podstawie którego przeprowadzono przegląd i analizę wybranych mierników tego zjawiska stosowanych w literaturze przedmiotu. Ponadto zaproponowano sposób pomiaru dzielenia się wiedzą przez pracowników jako zachowania wielowymiarowego i opierając się na badaniach kwestionariuszowych, dokonano oceny jego zasadności.

## **Zachowania związane z dzieleniem się wiedzą przez pracowników**

Dzielenie się wiedzą przez pracowników to działanie relacyjne polegające na przekazywaniu oraz otrzymywaniu wiedzy [Foss, Minbaeva 2009, s. 873], co jest związane z wyróżnieniem dwóch stron tego działania – nadawcy i odbiorcy oraz relacji zachodzących między tymi stronami. T.H. Davenport i L. Prusak [2000, s. 101] wskazują, że w dopełnieniu wymiany wiedzy ważna jest jej absorpcja i wykorzystanie. Uwzględniając powyższe, dzielenie się wiedzą jest interakcją pomiędzy przynajmniej dwiema jednostkami [van den Hoof, van Weenen 2004], podczas której przekazywana (zachowanie nadawcy) oraz odbierana (zachowanie odbiorcy) jest wiedza, która następnie będzie, w pewnym zakresie, wykorzystana przez odbierającą ją podmiot. Zatem na dzielenie się wiedzą między pracownikami składają się przynajmniej dwa typy zachowań pracowników – przekazywanie i odbieranie wiedzy. Takie zachowania w ramach dzielenia się wiedzą rozróżnili między innymi M. Reinholt, T. Pedersen i N.J. Foss [2011, ss. 1284–1285], nazywając je przekazywaniem (*knowledge provision*) i zdobywaniem wiedzy (*knowledge acquisition*),

a B. van den Hooff i F.L. van Weenen [2004, s. 14] – przekazywaniem (*knowledge donating*) i zbieraniem wiedzy (*knowledge collecting*).

Uwzględniając wspomniane dwa podmioty zaangażowane w dzielenie się wiedzą, proces ten można rozpatrywać po pierwsze z perspektywy nadawcy, zastanawiając się, dlaczego dana osoba przekazuje wybranemu odbiorcy określoną wiedzę (umiejętności) w danym czasie. M. Schulz [2001, s. 664] wspomina o podejściu „ciągnięcia” i „wypychania” (*pull i push*) w odniesieniu do przepływu wiedzy między działami w ramach organizacji. Taką perspektywę można przenieść na wymiar wymiany wiedzy między pracownikami.

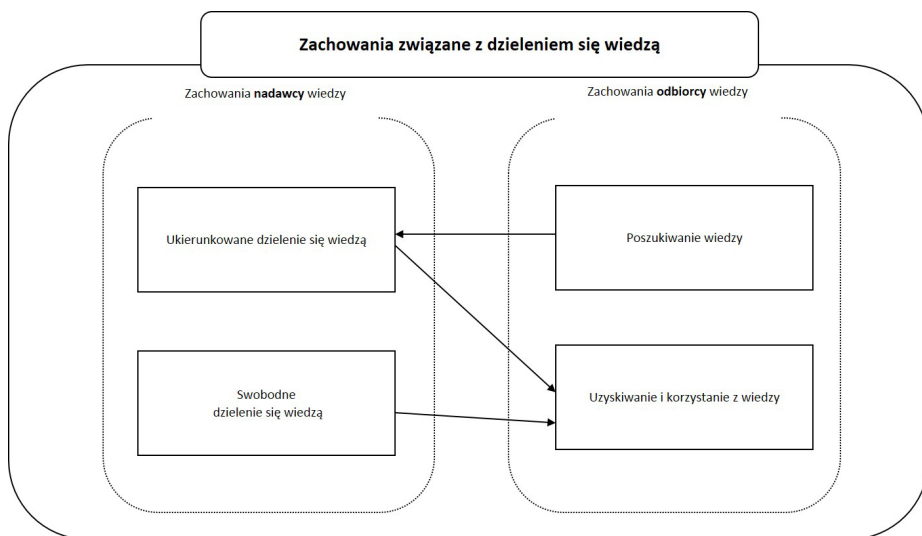
Podejście „ciągnięcia” wiedzy jest przyjmowane przede wszystkim przez T.H. Davenporta i L. Prusaka [2000, s. 88], którzy nadmieniają, że transfer wiedzy jest inicjowany przez potencjalnego odbiorcę, proszącego potencjalnego dostawcę o konkretną wiedzę. To odbiorca ukierunkowuje, a nawet determinuje typ i zakres wiedzy, jaki powinien być przekazany, czas, miejsce i ewentualnie sposób przekazu oraz wybiera nadawcę wiedzy. X. Zhang i J.Y. Jiang [2015, s. 282] wskazują na epizodyczną naturę takiego dzielenia się wiedzą, gdyż dzielenie się nie może zostać zaplanowane wcześniej przez nadawcę i jest silnie związane z zachowaniem potencjalnego odbiorcy. Bez potrzeby, chęci i inicjatywy odbiorcy dzielenie się wiedzą, w tym rozumieniu, nie będzie miało miejsca. Taki typ zachowań związanych z przekazywaniem wiedzy autorka nazwała *ukierunkowanym*. W literaturze przedmiotu dzielenie się wiedzą w odpowiedzi na pytanie nazywane jest „doproszonym” (*solicited knowledge sharing*) [Teng, Song 2011, s. 105], „na żądanie” (*on demand*) [Bonti, Cavaliere, Lombardi 2017, s. 56] lub responsywnym (*responsive knowledge sharing*) [Zhang, Jiang 2015, s. 282]. Jednak każdy z powyższych autorów odmiennie operacjonalizuje ten typ dzielenia się wiedzą.

Drugi typ zachowań związanych z dzieleniem się wiedzą oparty jest na podejściu „wypychania” wiedzy. W tym przypadku to nadawca wiedzy określa cały akt dzielenia się wiedzą – jaką wiedzą, z kim, kiedy i w jaki sposób będzie się dzielić. Takie dzielenie się jest w pełni dobrowolne (choć każde jest w pewnym sensie dobrowolne) i zostało nazwane przez autorkę *swobodnym*. H. Berends, H. van der Bij, K. Debachere i M. Wegeman [2008, ss. 88–91] sugerują, że nadawca wiedzy może mieć różne cele takiego dzielenia się, na przykład: przekazywanie wiedzy w celu stworzenia wspólnego zasobu wiedzy dla grupy pracowników, by zrealizować wspólne zadanie lub rozwiązać problem; przekazywanie wiedzy, refleksji, pomysłu związanego z realizowanym przez nadawcę zadaniem, z nastawieniem na poznanie reakcji odbiorcy i jego opinii. X. Zhang i J.Y. Jiang [2015, ss. 282–283] pisząc o proaktywnym dzieleniu się wiedzą (*proactive knowledge sharing*), mieli na uwadze ostatni wspomniany wyżej cel. Natomiast J.T.C. Teng i S. Song [2011, s. 105], badając „dobrowolne” dzielenie się wiedzą (*voluntary knowledge sharing*), mieli na uwadze zarówno przekazywanie, jak i odbieranie wiedzy bez wcześniejszego zapytania.

W odniesieniu do odbiorcy wiedzy można wyróżnić kolejne dwa typy zachowań. Po pierwsze, *poszukiwanie wiedzy*, polegające na formułowaniu pytań, próśb o konkretną wiedzę, ekspertyzę lub umiejętność skierowaną do konkretnych osób. R.E de Vries, B. van den Hooff i J.A. de Ridder [2006, s. 131] nazwali to zachowanie zbieraniem wiedzy (*knowledge collecting*), definiując jako „aktywne konsultowanie z innymi, aby nauczyć się tego, co oni wiedzą”. Drugim zachowaniem jest uzyskiwanie i korzystanie z wiedzy, które wiąże się ze świadomym jej odbieraniem z możliwością późniejszego wykorzystania. Taki typ zachowania uwzględniają w badaniach między innymi M. Reinholdt, T. Pedernes i N.J. Foss [2011, s. 1284], nazywając je nabywaniem wiedzy (*knowledge acquisition*). Warto wspomnieć, że pytania dotyczące uzyskiwania wiedzy od współpracowników były przez wielu badaczy uwzględniane w miernikach mierzących przekazywanie wiedzy (tabela 1) [zob. Teng, Song 2011, ss. 109–110; van den Hooff, van Weenen 2004, s. 17].

Na rysunku 1 przedstawiono opisane powyżej zachowania pracowników związane z dzieleniem się wiedzą, z podziałem na zachowania nadawcy i odbiorcy wiedzy wraz z interakcjami między nadawcą i odbiorcą wiedzy.

**Rysunek 1. Model zachowań pracowników związanych z dzieleniem się wiedzą**



Źródło: opracowanie własne.

Badania prowadzone przez wspomnianych autorów, niezależnie od tego, jaki typ lub typy zachowań związanych z dzieleniem się wiedzą były badane, pokazują, że zachowania te różnią się między sobą uwarunkowaniami (tabela 1) oraz efektami [Lin 2007]. Wskazuje to na fakt, że zachowania te mają różną naturę i jako takie powinny być badane z uwzględnieniem tej różnorodności.

## Mierzenie dzielenia się wiedzą przez pracowników

Zagadnienie mierzenia zjawisk i zachowań w obszarze zarządzania jest problematyczne i stanowi wyzwanie dla badacza, gdyż w zdecydowanej większości przypadków badaniu podlegają konstrukty, których nie można zmierzyć miarą obiektywną, a ponadto często nie są one bezpośrednio obserwowalne. W takim przypadku, w celu ich zmierzenia wymagane jest precyzyjne zdefiniowanie danego konstruktu [Woźniak 2010, s. 9] i następnie odpowiednie zoperacjonalizowanie przez dobór twierdzeń i pytań odzwierciedlających podstawowe aspekty (wymiary) danego zjawiska. Dostępne narzędzia statystyczne pomagają ocenić trafność i rzetelność tych miar, jednak przy interpretacji oraz porównywaniu wyników warto odnosić się do treści pytań mierzących daną zmienną. W przypadku zachowań związanych z dzieleniem się wiedzą, pomimo wielu prowadzonych dotychczas badań, nie ma konsensusu, jak te zachowania definiować (każdy badacz nazywa i definiuje w różny sposób, o ile to ma to miejsce), a co dopiero badać [Wang, Noe 2010, s. 126].

W tabeli 1 zestawiono wybrane sposoby mierzenia dzielenia się wiedzą przez pracowników, uwzględniając te prace, w których wyróżniono różne typy zachowań pracowników związane z tym zjawiskiem. Szczegółowa analiza zestawionych mierników pozwala zauważyć, że przedstawione na rysunku 1 cztery typy zachowań związanych z dzieleniem się wiedzą, są łączone w ramach tych mierników w różnych konfiguracjach. Na przykład J.T.C. Teng i S. Song [2011] łączą zachowania nadawcy i odbiorcy wiedzy, rozróżniając tylko zachowania ze względu na podstawę zainicjowania dzielenia się wiedzą (dobrowolne vs. w odpowiedzi na pytanie), a X. Zhang i J.Y. Jiang [2015] uwzględniają tylko perspektywę nadawcy wiedzy. Natomiast M. Reinholdt, T. Pedernes i N.J. Foss [2011, s. 1284] uwzględniają jedynie przekazywanie wiedzy (niezależnie od tego, czy jest ono dobrowolne, czy w odpowiedzi na pytanie) oraz uzyskiwanie i wykorzystywanie wiedzy.

Tabela 1. Sposoby mierzenia dzielenia się wiedzą przez pracowników

Definicja konstruktów mierzących dzielenie się wiedzą	Sposoby operacjonalizowania konstruktów mierzących dzielenie się wiedzą
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Zbieranie wiedzy</b> (<i>knowledge collecting</i>) – aktywne konsultowanie z kolegami, aby podzieliли się oni swoim kapitałem intelektualnym.</li> <li>– <b>Przekazywanie wiedzy</b> (<i>knowledge donating</i>) – komunikowanie innym swojego kapitału intelektualnego.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– van den Hooff, Vijvers, de Ridder [2003] – pierwsze zastosowanie miary Skala siedmiostopniowa, od „zdecydowanie się nie zgadzam”, do „zdecydowanie się zgadzam”.</li> <li>– van den Hooff, de Ridder [2004, s. 123] <i>Przekazywanie wiedzy</i> – tendencja do dzielenia się wiedzą, informacjami i umiejętnościami z kolegami w dziale i poza danym działem. <i>Zbieranie wiedzy</i> – tendencja respondentów i kolegów w dziale i spoza działu do dzielenia się wiedzą i umiejętnościami, jeśli pracownik ich o to poprosi. <i>Wyniki</i>: występują różnice między dwoma typami zachowania.</li> <li>– de Vries, van den Hooff, de Ridder [2006, s. 131] <i>Przekazywanie wiedzy</i> – przekazywanie kolegom wiedzy, aby byli poinformowani o tym, co dana jednostka robi, wie i czego nowego się nauczyła np. „Regularnie mówię współpracownikom, co robię”. <i>Zbieranie wiedzy</i> – tendencja do proszenia kolegów o wiedzę i informacje, dopytywania o umiejętności. <i>Wyniki</i>: występują różnice między dwoma typami zachowania.</li> <li>– Lin [2007] <i>Przekazywanie wiedzy</i> – tendencja do tego, by pracownik i jego współpracownicy przekazywali wiedzę, jeśli nauczą się czegoś nowego. <i>Zbieranie wiedzy</i> – tendencja do tego, aby zarówno pracownik, jak i współpracownicy dzielili się informacjami i umiejętnościami, jeśli zostaną o to zapytani. <i>Wynik</i>: różnice w uwarunkowaniach i wpływie na innowacyjność firmy.</li> <li>– Cavaliere, Lombardi, Giustiniano [2015] <i>Przekazywanie wiedzy</i> – przekazywanie wiedzy kolegom, jeśli pracownicy nauczą się czegoś nowego. <i>Zbieranie wiedzy</i> – przekazywanie wiedzy i informacji kolegom, jeśli o to poproszą. <i>Wyniki</i>: występują różnice w uwarunkowaniach.</li> <li>– Giustiniano, Lombardi, Cavaliere [2016] (tylko otrzymywanie wiedzy) <i>Zbieranie wiedzy</i> – tendencja do proszenia kolegów o wiedzę i skłonność kolegów do przekazywania wiedzy w odpowiedzi na pytanie.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Dobrowolne dzielenie się wiedzą</b> (<i>voluntary knowledge sharing</i>) – przekazywanie lub otrzymywanie wiedzy bez wcześniejszego proszenia.</li> <li>– <b>Doproszone dzielenie się wiedzą</b> (<i>solicited knowledge sharing</i>) – przekazywanie i otrzymywanie zapytań o wiedzę, jak i późniejsze spełnienie tej prośby.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Teng, Song [2011] – pierwsze zastosowanie miary Skala siedmiostopniowa od „bardzo rzadko” do „bardzo często”. <i>Dobrowolne dzielenie się wiedzą</i> – jak często dana osoba przekazywała osobom z działu lub z innej jednostki wiedzę i informację dobrowolnie, i jak często inni przezywali wiedzę i informację dobrowolnie danej osobie. <i>Doproszone dzielenie się wiedzą</i> – jak często dana osoba otrzymywała prośby o przekazanie wiedzy i w jakim zakresie odpowiadała na te prośby oraz jak często dana osoba prosiła o wiedzę i w jakim zakresie prośby zostały zaspokojone. <i>Wyniki</i>: Występują różnice w uwarunkowaniach między dwoma zachowaniami.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Responsywne dzielenie się wiedzą</b> (<i>responsive</i>) – przekazywanie wiedzy w sytuacji zapytania o pomoc.</li> <li>– <b>Proaktywne dzielenie się wiedzą</b> (<i>proactive</i>) – proaktywne przekazywanie nowych pomysłów oraz nowo nabytej wiedzy z innymi w celu uzyskania dodatkowych komentarzy lub sugestii.</li> </ul>	<p>– Zhang, Jiang [2015] – pierwsze zastosowanie miary Respondenci oceniają skłonność do dzielenia się wiedzą w dwóch hipotetycznych sytuacjach z konkretnym współpracownikiem. <i>Responsywne dzielenie się wiedzą</i> – kiedy kolega prosi o pomoc w rozwiązaniu problemu w pracy. <i>Proaktywne dzielenie się wiedzą</i> – dzielenie się przemyśleniami dotyczącymi potencjalnych szans pojawiających się na rynku. <i>Wyniki:</i> Występują różnice w uwarunkowaniach między dwoma zachowaniami.</p>
<p>Uwzględniają w konstrukcie dzielenia się wiedzą aspekt transferu (przekazania lub pozyskania wiedzy) oraz aspekt wykorzystania wiedzy.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Zdobywanie wiedzy</b> (<i>knowledge acquisition</i>) – pozyskanie i wykorzystanie wiedzy od innych.</li> <li>– <b>Przekazywanie wiedzy</b> (<i>knowledge provision</i>) – przekazywanie wiedzy innym i jej wykorzystanie przez nich.</li> </ul>	<p>– Reinholdt, Pedersen, Foss [2011] Skala siedmiostopniowa, oceniająca zakres podejmowania danych zachowań. <i>Zdobywanie wiedzy</i> – zakres, w jakim pozyskali i wykorzystali wiedzę otrzymaną od współpracowników w ramach projektu, w którym pracują oraz z innych projektów. <i>Przekazywanie wiedzy</i> – zakres, w jakim współpracownicy w danym projekcie oraz koledzy w ramach innych projektów uzyskali od respondentów wiedzę i z niej skorzystali. <i>Wynik:</i> Występują różnice w uwarunkowaniach między dwoma zachowaniami.</p>

Źródło: opracowanie własne, na podstawie źródeł podanych w tabeli.

Dość interesujące jest wykorzystanie konstruktów oraz miar zaproponowanych przez B. van den Hooffa, J. Vijversa i J.A. de Riddera [2003], tj. „zbierania wiedzy” i „przekazywania wiedzy”. Na przykład, w ramach konstruktu „zbierania wiedzy”, w różnych badaniach oceniono: poszukiwanie wiedzy przez respondenta [de Vries, van den Hooff, de Ridder 2006], ukierunkowane dzielenie się wiedzą przez respondenta [Cavaliere, Lombardi, Giustiniano 2015], ukierunkowane dzielenie się wiedzą przez badanego i współpracowników [Lin 2007, van den Hooff, de Ridder 2004], proszenie i uzyskiwanie wiedzy od współpracowników [Giustiniano, Lombardi, Cavaliere 2016].

Powyższa analiza pokazuje, że w wielu przypadkach nie jest jasne, jaka dokładnie zmienna jest mierzona i w związku z tym interpretacja oraz syntetyzowanie dotychczasowych wyników w metaanalizach mogą stanowić problem. Widać zatem potrzebę świadomości badaczy, i następnie, dokładnego definiowania, jakie zachowanie pracowników jest mierzone oraz refleksji, czy mierzenie dwóch lub więcej typów zachowań w ramach jednego miernika nie wpłynie na uzyskiwane wyniki (czy nie wywoła efektu zakłócającego), bo każde z tych zachowań może mieć różne antecedencje oraz w inny sposób wpływać na efekty organizacji.

## Metodyka badania

W celu weryfikacji, czy można wyróżnić różne typy zachowań związanych z dzieleniem się wiedzą, przeprowadzono badanie kwestionariuszowe (indywidualne, anonimowe wypełnianie kwestionariusza papierowego) w grupie pracujących studentów studiów niestacjonarnych drugiego stopnia na kierunkach Zarządzanie oraz Finanse i Rachunkowość na Uniwersytecie Szczecińskim. W badaniu uwzględniono studentów pracujących, którzy ocenili, że ich praca w dużym lub średnim stopniu jest oparta na wiedzy. Z 91 ankiet, 86 wypełniono poprawnie i te wykorzystano do dalszej analizy.

Opracowano trzy mierniki – odpowiednio dla trzech typów zachowań związanych z dzieleniem się wiedzą: swobodnego dzielenia się wiedzą (SDW), ukierunkowanego dzielenia się wiedzą (UDW) oraz poszukiwania wiedzy (SZUK). Respondenci oceniali częstotliwość występowania sytuacji związanych z dzieleniem się wiedzą w czasie ostatniego pół roku swojej pracy w siedmiostopniowej skali, gdzie 1 oznaczało „nigdy”, 4 „umiarkowanie często – kilka razy w miesiącu” do 7 „zawsze (codziennie)”.

Swobodne dzielenie się wiedzą zdefiniowano jako przekazywanie wiedzy innej osobie lub osobom w organizacji bez uzyskania wcześniejszej prośby ze strony tej osoby lub osób. Mierzone było przez trzy pozycje, w których zapytano respondentów między innymi, jak często dzielą się (bez wcześniejszej prośby o opinię) ze współpracownikami wiedzą (refleksjami, wnioskami, spostrzeżeniami) dotyczącą ich pracy, pracy współpracownika lub całości firmy. Ukierunkowane dzielenie się wiedzą, rozumiane jako przekazywanie wiedzy osobie lub osobom w odpowiedzi na ich prośbę, mierzone było przez trzy pozycje, w których respondent wskazywał, jak często uczy pracowników umiejętności, o które prosili; przekazuje fachową wiedzę, kiedy prosili o pomoc w rozwiązaniu problemu oraz pomaga w realizacji zadania, jeśli o to poproszą. Natomiast poszukiwanie wiedzy, czyli aktywne pytanie i prośenie współpracowników o wiedzę, mierzone było również przez trzy pozycje, w których respondent wskazywał, jak często dopytywał się koleżanek i kolegów o ich wiedzę i umiejętności, prosił o przekazanie wiedzy i umiejętności potrzebnych do pracy oraz o pomoc w przypadku napotkania problemu przy realizacji zadania.

Celem badania było określenie, czy rzeczywiście mamy do czynienia z trzema odrębnymi typami zachowań związanych z dzieleniem się wiedzą, dlatego przeprowadzono eksploracyjną i konfirmacyjną analizę czynnikową oraz oceniono rzetelność i trafność opracowanych miar. Korzystano z pakietu Statistica (w przypadku eksploracyjnej analizy czynnikowej) oraz SmartPLS (pozostałe analizy).

## Wyniki badań empirycznych

Przeprowadzona eksploracyjna analiza czynnikowa potwierdziła założenie, że pytania zaprojektowane do zmierzenia trzech typów zachowań związanych z dzieleniem się wiedzą odnoszą się do trzech różnych czynników (tabela 2).

**Tabela 2. Wyniki eksploracyjnej analizy czynnikowej**

		Ładunki czynnikowe		
		Czynnik 1	Czynnik 2	Czynnik 3
Ukierunkowane dzielenie się wiedzą	UDW1	0,922		
	UDW2	0,886		
	UDW3	0,757		
Swobodne dzielenie się wiedzą	SDW1		0,801	
	SDW2		0,787	
	SDW3		0,861	
Poszukiwanie wiedzy	SZUK1			0,893
	SZUK2			0,759
	SZUK3			0,847
Wartość wyjaśniana		2,497	2,295	2,291
Udział		27,7%	25,5%	25,5%

Metoda głównych składowych, rotacja VARIMAX znormalizowana.

Źródło: opracowanie własne.

Następnie przeprowadzono konfirmacyjną analizę czynnikową z wykorzystaniem algorytmu częstkowych najmniejszych kwadratów (Consistent PLS), celem potwierdzenia czy trzy typy zachowań są odrębnymi zmiennymi. W tym celu zbadano trzy konkurencyjne modele: model 1, w którym wszystkie pytania związane były z jednym czynnikiem (SRMR<sup>1</sup> = 0,128), model 2, w którym wyróżniono dwa konstrukty – szukanie wiedzy (SZUK1, SZUK2, SZUK3) i przekazywanie wiedzy (UDW1, UDW2, UDW3, SDW1, SDW2, SDW3) (SRMR = 0,088) i model 3, zgodny z założeniami i przeprowadzoną eksploracyjną analizą czynnikową (SRMR = 0,07) (tabela 3). Model trzeci okazał się modelem najlepiej dopasowanym do danych, co oznacza, że wyróżnione trzy typy zachowań związane z dzieleniem się wiedzą powinny być badane oddzielnie.

W kolejnym kroku zbadano rzetelność i trafność zbieżną opracowanych konstruktorów (tabela 3), stosując współczynnik alfa Cronbacha, miarę rzetelności łącznej (CR – *composite reliability*) oraz przeciętną wariancję wyodrębnioną (AVE – *average variance extracted*). Wszystkie trzy zaproponowane miary spełniają kryteria, dlatego można ocenić, że mają dobrą trafność zbieżną i rzetelność. Ze względu na to, że ocenie podlegały

<sup>1</sup> SRMS (*standardized root mean square residual*) miara dopasowania wykorzystywana w modelowaniu z zastosowaniem PLS. Model o SRMR < 0,08 uważa się, że jest dopasowany na poziomie akceptowalnym [Hu, Bentler 1999].

różne aspekty pewnej podobnej grupy zachowań (dzielenia się wiedzą), istotne było też sprawdzenie, czy miary charakteryzują się trafnością dyskryminacyjną (różnicową). W tym celu przeprowadzono analizę kryterium Fornell-Larckera oraz zbadano współczynnik Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), które wykazały, że zaproponowane miary zmiennych ukrytych posiadają odpowiednią trafność dyskryminacyjną.

**Tabela 3. Konfirmacyjna analiza czynnikowa oraz ocena rzetelności miar**

<b><math>R^2 = 0,352</math>, <math>p = 0,001</math>  <b>SMRM = 0,07</b>, <math>p &lt; 0,001</math></b>		<b>Ładunki czynnikowe w konfirmacyjnej analizie czynnikowej</b>			<b>Rzetelność i trafność konstruktów <math>p &lt; 0,001</math></b>		
		Ładunek czynnikowy	Statystyka T	p	Alfa Cronbacha	Rzetelność łączna (CR)	Przeciętna wariancja wyodrębniona (AVE)
Ukierunkowane dzielenie się wiedzą	UDW1	0,806	12,239	0,000	0,899	0,898	0,747
	UDW2	0,893	15,931	0,000			
	UDW3	0,890	11,828	0,000			
Swobodne dzielenie się wiedzą	SDW1	0,816	9,811	0,000	0,838	0,837	0,633
	SDW2	0,856	12,486	0,000			
	SDW3	0,708	7,186	0,000			
Poszukiwanie wiedzy	SZUK1	0,579	3,437	0,001	0,821	0,813	0,599
	SZUK2	0,892	6,949	0,000			
	SZUK3	0,817	7,151	0,000			

Metoda: Consistent PLS Bootstrapping.

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu SmartPLS.

Przeprowadzone analizy wskazują, że szukanie wiedzy, ukierunkowane dzielenie się wiedzą oraz swobodne dzielenie się wiedzą są odrębnymi zachowaniami i powinny być analizowane oddzielnie.

## Zakończenie

Przeprowadzona analiza literatury oraz badania wśród pracujących studentów wskazują, że dzielenie się wiedzą to złożone zachowanie, dlatego w celu oceny dzielenia się wiedzą przez pracowników należy uwzględnić różne aspekty tego zachowania. Przedstawiona propozycja modelu typów zachowań pracowników związanych z dzieleniem się wiedzą stanowi podstawę do dalszych dyskusji i badań nad tym, jakie zachowania należy ująć w ramach dzielenia się wiedzą, a jakie zachowania należy pominąć, gdyż tworzą odrębne zagadnienie badawcze. Pojawia się też kolejne pytanie, czy w ramach zaproponowanych typów zachowań zasadne jest dalsze rozróżnienie dzielenia się wiedzą ze względu na rodzaj przekazywanej wiedzy. Interesujące mogą być również badania nad wpływem po-

szczególnych zachowań na kreatywność i innowacyjność. Otwartym zagadnieniem jest też poszukiwanie bardziej obiektywnego sposobu pomiaru dzielenia się wiedzą przez pracowników.

Należy uwzględnić ograniczenia przeprowadzonego badania, związane z wielkością próby oraz doбором respondentów, czyli osób z przeciętnie niewielkim doświadczeniem zawodowym, pracujących na różnych stanowiskach. Aby zweryfikować proponowane mierniki, potrzebne są dalsze badania z wykorzystaniem większej próby. W celu lepszego poznania i zrozumienia natury dzielenia się wiedzą przez pracowników wymagane są również badania komparatywne, uwzględniające różne typy zachowań związanych z dzieleniem się wiedzą, a ukierunkowane na zidentyfikowanie różnic występujących w efektach i antecedencjach tych zachowań. Dokładniejsze poznanie dzielenia się wiedzą przez pracowników przyczyni się do identyfikacji zachowań pożądanych w danych sytuacjach (na przykład innowacyjności lub efektywności) oraz czynników je kształtujących.

## Bibliografia

**Berends H., van der Bij H., Debachere K., Weggeman M.** (2006), *Knowledge sharing mechanisms in industrial research*, „R&D Management”, vol. 36, no. 1, ss. 85–95.

**Bonti M., Cavaliere V., Lombardi S.** (2017), *Not everything that glitters is gold: The dark side of leadership and rewards* [w:] A. Stachowicz-Stanusch, G. Mangia, A. Caldarelli, W. Amann (red.), *Organizational social irresponsibility: tools and theoretical insight*, Information Age Publishing, Charlotte, ss. 55–96.

**Cabrera A., Cabrera E.F.** (2002), *Knowledge-sharing dilemmas*, „Organization Studies”, vol. 23, no. 5, ss. 720–735.

**Cavaliere V., Lombardi S., Giustiniano L.** (2015), *Knowledge sharing in knowledge-intensive manufacturing firms. An empirical study of its enablers*, „Journal of Knowledge Management”, vol. 19, no. 6, ss. 1124–1145.

**Davenport T.H., Prusak L.** (2000), *Working knowledge. How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston.

**de Vries R. E., van den Hooff B., de Ridder J.A.** (2006), *Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs*, „Communication Research”, vol. 33, no. 2, ss. 115–135.

**Foss N., Husted K., Michailova S.** (2010), *Governing knowledge sharing in organizations: Levels of analysis, governance mechanisms and research directions*, „Journal of Management Studies”, vol. 47, no. 3, ss. 455–482.

**Foss N.J., Minbaeva D.B., Pedersen T., Reinholt M.** (2009), *Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters*, „Human Resource Management”, vol. 48, no. 6, ss. 871–893.

**Giustiniano L., Lombardi S., Cavaliere V.** (2016), *How knowledge collecting fosters organizational creativity*, „Management Decision”, vol. 54, no. 6, ss. 1464–1496.

**Hu L., Bentler P.M.** (1999), *Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives*, „Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal”, vol. 6, no. 1, ss. 1–55.

**Husted K., Michailova S., Minbaeva D.B., Pedersen T.** (2012), *Knowledge-sharing hostility and governance mechanisms: An empirical test*, „Journal of Knowledge Management”, vol. 16, no. 5, ss. 754–773.

**Huysman M., de Wit D.** (2004), *Practices of managing knowledge sharing: Towards a second wave of knowledge management*, „Knowledge and Process Management”, vol. 11, no. 2, ss. 1–12.

**Lin H.-F.** (2007), *Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study*, „International Journal of Manpower”, vol. 28, no. 3/4, ss. 315–332.

**Reinholt M., Pedersen T., Foss N.** (2011), *Why central network position isn't enough: The role of motivation and ability for knowledge sharing in employee networks*, „Academy of Management Journal”, vol. 54, no. 6, ss. 1277–1297.

**Schulz M.** (2001), *The uncertain relevance of newness: Organizational learning and knowledge flows*, „Academy of Management Journal”, vol. 44, no. 4, ss. 661–681.

**Teng J.T.C., Song S.** (2011), *An exploratory examination of knowledge-sharing behaviors: Solicited and voluntary*, „Journal of Knowledge Management”, vol. 15, no. 1, ss. 104–117.

**van den Hooff B., van Weenen F.L.** (2004), *Committed to share: Commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing*, „Knowledge and Process Management”, vol. 11, no. 1, ss. 12–24.

**van den Hooff B., de Ridder J.** (2004), *Knowledge sharing in the context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing*, „Journal of Knowledge Management”, vol. 8, no. 6, ss. 117–130.

**van den Hooff B., Vijvers J., de Ridder J.** (2003), *Foundations and applications of a knowledge management scan*, „European Management Journal”, vol. 21, no. 2, ss. 237–246.

**Wang S., Noe R.A.** (2010), *Knowledge sharing: A review and directions for future research*, „Human Resource Management Review”, vol. 20, no. 2, ss. 115–131.

**Woźniak K.** (2010), *Problem pomiaru w naukach organizacji i zarządzania*, „Przegląd Organizacji”, nr 5, ss. 8–10.

**Zhang X., Jiang J.Y.** (2015), *With whom shall I share my knowledge? A recipient perspective of knowledge sharing*, „Journal of Knowledge Management”, vol. 19, no. 2, ss. 277–295.





---

**Marzena Fryczyńska** | mfrycz@sgh.waw.pl

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie

**Christina Ciecierski** | c-ciecierski@neiu.edu

Northeastern Illinois University, USA

## Pojęcie kompetencji sieciowej pracowników i walidacja jej skali pomiarowej<sup>1</sup>

### The Concept of Networking Competence of Employees and Validation of Its Measurement Scale

**Abstract:** The article presents a concept of networking competence of employees as well as its scale validation. Networking of employees is embedded in the competency perspective of human capital management and responds to the need to deepen the network theory at the ego level. The authors presented the results of the literature analysis, formulated an own concept of networking competence and showed empirical validation of networking competence scale. The material collected in the survey among 1 189 employees was analyzed by confirmatory factor analysis. Its results confirmed the reliability and validity of the 8-element measurement scale of networking competence of employees.

**Key words:** networking, networking competence, scale validation.

## Wprowadzenie

W ostatnich latach wraz z rozwojem sieciowej gospodarki [Hakansson 2015] oraz rozwojem narzędzi teleinformatycznych wykorzystywanych w pracy [Digital Report 2017], networking pracowników jest ważnym obszarem badań. Wśród koncepcji teoretycznych znaczących dla networkingu znajdują się: indywidualny kapitał społeczny [Van Der Gaag,

---

<sup>1</sup> Artykuł powstał w ramach prac badawczych grantu pt.: *Kompetencje sieciowe pracowników wiedzy*, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki zgodnie z umową NCN nr UMO-2015/17/B/HS4/02039.

Snijders 2005], strukturalizm sieci społecznych [Borgatti, Foster 2003, Burt 2005] czy zdolności sieciowe [Walter, Auer, Ritter 2006], a na polu zarządzania kapitałem ludzkim należy również uwzględnić koncepcję zarządzania przez kompetencje. M. Forret i T. Dougherty [2001, 2004] wyróżnili zachowania sieciowe, a H-G. Wolff i K. Mosser [2009] wskazali na „behawioralny syndrom”, inspirując do przedstawienia networkingu w perspektywie kompetencyjnej. Kolejną kwestią ważną dla zarządzania jest stosowanie rzetelnych i trafnych narzędzi pomiarowych [Czakoń 2016] oraz dopasowanych do kontekstu kulturowego [Fryczyńska, Fierla, Ciecierski 2015]. Tworząc nowy konstrukt teoretyczny, niezbędne jest również opracowanie skali pomiarowej. Stąd też celami artykułu są konceptualizacja kompetencji sieciowej pracowników oraz walidacja jej skali zbieżnie z przyjętą kompetencyjną konceptualizacją.

## Networking pracowników w ujęciu behawioralnym

Networking to utrzymywanie relacji wewnętrznych i zewnętrznych wobec miejsca pracy [Gould, Penley 1984; Michael, Yukl 1993], choć można spotkać konceptualizacje, w których networking ogranicza się tylko do relacji zewnętrznych, niewynikających z formalnych zależności służbowych [Luthans, Rosenkrantz, Hennessey 1985; Orpen 1996], albo networking ogranicza się do relacji interpersonalnych, ale w miejscu pracy [Nesheim, Olsen, Sandvik 2017]. H-G. Wolff i K. Moser [2009] odróżnili networking wewnętrzny od zewnętrznego oraz w zależności od rodzaju aktywności, tj. budowania, utrzymywania i wykorzystywania nieformalnych relacji, dostarczających wartości. M. Forret i T. Dougherty [2001] definiowali networking jako „proaktywne działania osób, aby rozwinąć i utrzymać relacje z innymi w celu osiągnięcia korzyści z pracy lub kariery” i wskazywali na pięć skupisk zachowań pracowniczych, tj. utrzymywanie kontaktów, socjalizację, zaangażowanie w profesjonalne aktywności, uczestnictwo w społeczności religijnej i lokalnej oraz zwiększanie wewnętrznej widoczności, nie różnicując kontaktów wewnętrznych i zewnętrznych. Wtórna analiza literatury doprowadziła C. Gibsona, J.H. Hardy’ego III i M.R. Buckleya [2014] do konkluzji, że networking jest formą celowego działania, wewnątrz i na zewnątrz organizacji, skupionych na tworzeniu, pozyskiwaniu, rozwijaniu oraz używaniu relacji interpersonalnych.

Analiza koncepcji networkingu innych autorów pozwoliła na wyróżnienie spośród nich tych, których operacjonalizacje wskazywały na specyficzne zachowania pracowników. I tak, J. Michael i G. Yukl [1993] badali networking wewnętrzny i zewnętrzny kierowników. Networking wewnętrzny to działania, które dotyczą relacji z osobami z organizacji, ale z innych działów. Natomiast networking zewnętrzny obejmuje działania skierowane wobec osób spoza organizacji. Wśród zachowań sieciowych według M. For-

ret i T. Dougherty [2001] znajdują się: utrzymywanie kontaktów, socjalizacja, zaangażowanie w profesjonalne aktywności, uczestnictwo w społeczności religijnej i lokalnej oraz zwiększanie wewnętrznej widoczności. Natomiast H-G. Wolff i K. Moser [2009] w modelu teoretycznym wyróżnili sześć obszarów działań networkingowych, będących rezultatem skrzyżowania dwóch wymiarów: miejsca działań (wewnątrz albo na zewnątrz organizacji) oraz etapu, na którym znajduje się relacja networkingowa (budowanie, utrzymywanie i wykorzystywanie).

Networking zakłada celową aktywność pracowników. Z jednej strony może to być aktywność wynikająca ze spełniania wymagań organizacji, a z drugiej strony może ona być wynikiem indywidualnych celów osób pracujących, realizujących kariery na zmieniającym się rynku pracy.

## Koncepcja kompetencji sieciowej pracowników

Networking można rozpatrywać jako kompetencję sieciową. Kompetencja jako atrybut pracowników stanowi odwzorowanie kluczowych kompetencji [Prahalad, Hamel 1990], kluczowych zdolności [Stalk, Evans, Shulman 1992] czy wyróżniających się kompetencji [Peters 1984] organizacji. Jest spójnym językiem informującym o tym, co wyróżnia organizację, jakie są to działania i praktyki oraz czego oczekuje się od pracowników. Kompetencja sieciowa ma szczególne znaczenie dla organizacji sieciowych, które realizują swoje strategiczne cele w kooperacji z innymi organizacjami [Czakon 2012]. Kompetencja sieciowa to standard zachowań potrzebnych pracownikom takich organizacji, aby nawiązywać i utrzymywać kontakty biznesowe oraz wygaszać je w odpowiednim momencie [Mitręga, Forkmann, Zaefarian, Henneberg 2017]. Z kompetencją mamy do czynienia, jeśli prowadzi ona do oczekiwanych przez pracowników wyników [Boyatzis 1982; McClelland 1973; Spencer, Spencer 1993], a więc kompetencja sieciowa pracowników przynosi rezultaty również na poziomie organizacji [Ritter, Gemunden 2003].

Z drugiej strony kompetencje pracowników to ich indywidualne atrybuty, rozwijane i optymalizowane, aby osiągać pożądane wyniki. Na indywidualnym poziomie to osoby angażują osobiste kapitały, tj.: „wiedzę, umiejętności (zdolności), cechy (predyspozycje) osobowościowe, postawy, zachowania, wartości kulturowe, doświadczenie, gotowość do działań (motywację), predyspozycje, wyobrażenia o sobie, przekonania, standardowe procedury, sposoby rozumowania, style działania, zasady” [Rostkowski 2014], aby działać, co inni mogą zaobserwować jako behawioralne przejawy kompetencji.

Kompetencja sieciowa to nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów zawodowych – osobiście lub zdalnie, istotnych w wykonywaniu aktualnej i przyszłej pracy. Stawiamy hipotezę:

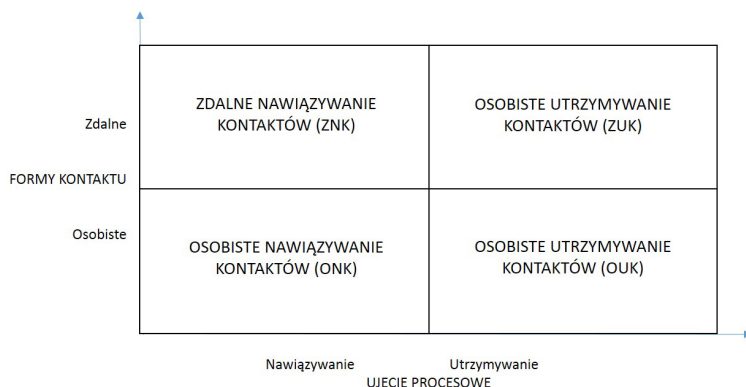
*Na kompetencję sieciową składają się cztery subskale, tj.: osobiste nawiązywanie kontaktów (ONK), zdalne nawiązywanie kontaktów (ZNK), osobiste utrzymywanie kontaktów (OUK), zdalne utrzymywanie kontaktów (ZUK).*

Kompetencja sieciowa to nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów, co odpowiada procesowemu definiowaniu i operacjonalizowaniu networkingu [Gibson i in. 2014]. Nawiązywanie kontaktów ma na celu dotarcie do wybranych osób, zwrócenie ich uwagi i przekonanie do odpowiedzi na zainicjowany kontakt. Jest to działanie proaktywne i celowe, odpowiadające potrzebie budowania osobistej sieci relacji i zwiększania dostępu do zasobów innych osób o szczególnie pożądanach zasobach. Kompetencja sieciowa to działania wobec potencjalnych lub posiadanych kontaktów, tj. innych osób. Jest kompetencją społeczną, a więc skierowaną do innych, do partnerów relacji, innych węzłów w osobistej sieci kontaktów lub też do szerokiego grona potencjalnych kontaktów. Natomiast nie jest ona tożsama z kompetencją relacyjną, która koncentruje się na relacjach w diadzie.

Utrzymywanie kontaktów ma na celu pozyskiwanie zasobów, które są potrzebne do wykonywania obecnej lub przyszłej pracy. Nie różnicuje się: utrzymywania, rozwijania, pielęgnowania, rozwijania, odświeżania, stabilizowania, a nawet wygaszania relacji lub kontaktów. Utrzymywanie kontaktów obejmuje te wszystkie rodzaje aktywności, a zróżnicowanie jest wypadkową decyzji *ego* – pracownika, modyfikowaną w zależności od zachowań responsywnych jego kontaktów. Zakłada się, że ujawniając poszczególne przejawy kompetencji sieciowej wobec wybranych osób zmienia się rodzaj relacji, aż do jej ewentualnego wygaszenia. Utrzymywanie kontaktów zbliżone jest do bycia w kontakcie, z tymi, którzy są istotni z powodów emocjonalnych czy instrumentalnych [Bozionelos 2003], formalnych czy nieformalnych [Michael, Yukl 1993] dla wykonywania pracy dziś i w przyszłości.

Nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów może odbywać się poprzez kontakt osobisty i zdalny. Kontakt osobisty to fizyczne spotkanie osób, tak naturalne dla funkcjonowania ludzi w kontekście społecznym. Natomiast kontakt zdalny pozwala osobom skontaktować się poprzez narzędzia i technikę teleinformatyczną (np. telefon, webinaria, blogi, komunikację e-mailową, kanały RSS). W dotychczasowych badaniach networkingu nie różnicowano podziału z uwagi na formę kontaktu. Definicje i tworzone narzędzia badawcze, poza sporadycznymi przypadkami, opierały się na kontakcie osobistym w networkingu. Jedynie w badaniach M. Forret i T. Dougherty [2001, 2004], w opisie zachowań sieciowych, znalazły się zachowania dotyczące kontaktu zdalnego, tj.: publikowanie artykułów w firmowym newsletterze, wysyłanie e-maili lub linków do ciekawych informacji.

**Rysunek 1. Wymiary i subskale kompetencji sieciowej pracowników**



Źródło: opracowanie własne.

Współcześnie możliwości kontaktu zdalnego, zapośredniczonego są bardzo duże. Globalnie blisko 50% populacji świata to użytkownicy Internetu, a 66% korzysta z urządzeń mobilnych. Około co trzeci jest użytkownikiem mediów społecznościowych, również za pośrednictwem urządzeń mobilnych [Digital in 2017. Global Overview]. Komunikacja w Internecie umożliwia osobom współpracę, utrzymywanie relacji i przekazywanie informacji. Możliwe jest współdzielenie i współtworzenie treści, informowanie poprzez blogi oraz podtrzymywanie relacji poprzez sieci społecznościowe [Polańska 2013].

W zakresie kompetencji sieciowej, znajdują się działania w ramach formalnej i nieformalnej sieci relacji. Kompetencja sieciowa jest odpowiedzią na rosnące znaczenie relacji nieformalnych, tzn. takich układów relacyjnych, w których osoby decydują o typie relacji, podmiocie wymiany i jej częstotliwości. Niepisana umowa społeczna stanowi spoiwo relacji, gdy towarzyszy jej adekwatna dla stron wymiana, obopólne zaangażowanie i wzajemność. Ujawnianie kompetencji sieciowej ma miejsce w miejscu pracy i poza nim, wobec osób, które są współpracownikami z tego samego miejsca pracy, pracownikami innych organizacji, związanych formalnie bądź nie z organizacją – pracodawcą albo są członkami innych społeczności. Rozróżnienie na zachowania sieciowe wewnętrzne i zewnętrzne [Michael, Yukl 1993; Wolff, Moser 2009] jest w obecnych warunkach wielozadaniowości [Lipińska-Grobelny 2013] mało uzasadnione.

Kompetencja sieciowa jest celowa i instrumentalna, co nie wyklucza, że wymiana ma charakter emocjonalny. Niemniej jednak przyjęta konceptualizacja nie odróżnia wsparcia instrumentalnego od emocjonalnego, co jest charakterystyczne dla koncepcji N. Bozionelos [2003].

Sieci społeczne to strukturalny układ wynikający z więzi i z przepływów pomiędzy jednostkami S.P. Borgatti i P.C. Foster [2003]. Kompetencja sieciowa jest czymś innym niż sieci społeczne. Jest mechanizmem, sposobem działania wybieranym przez osoby (np.

pracowników), które mogą modelować sieci społeczne, tj. wielkość, siłę powiązań z poszczególnymi partnerami relacji (*alters*), wzory relacji i pozycje sieciowe (np. współtworzenie klik, most) oraz dostępność zasobów u innych będących w sieci powiązań [Forret 2014] bliższych lub dalszych [Dunbar 2008; Granovetter 1985].

Poprzez kompetencję sieciową pracownicy mogą przełamywać strukturalizm społeczny i wychodzić poza wcześniej ustanowiony układ relacji i dostępnych zasobów czy to opisany poprzez zakorzenienie społeczne [Granovetter 1985], dostępny kapitał społeczny [Lin 1999], czy też najbliższe osobie kręgi znajomości [Dunbar 2008]. Kompetencja sieciowa, szczególnie z wykorzystaniem kontaktu zdalnego, umożliwia pracownikom szybsze dotarcie do pożądaných osób [Milligram 1967; Watts 2004]. Jest celowym i intencjonalnym działaniem pracowników, które pozwala im na dopasowywanie pożądanego zestawu i układu kontaktów, co bliskie jest orkiestracji sieci [Łobejko 2010] i zwiększaniu indywidualnego kapitału społecznego [Lin 1999; Van Derr Gaag, Snijders 2005]. Jest odpowiedzią pracowników na otaczający ich świat społeczny, zdominowany przez sieciowe układy i sieciowe postrzeganie rzeczywistości, które zmieniają organizacje, miejsca pracy i przebieg karier [Castells 2007; Tapscott, Williams 2008]. Obok innych kompetencji, kompetencja sieciowa pozwala pracownikom osiągać sukcesy w karierze i przygotować się na zmiany zatrudnienia.

## Tworzenie skali pomiarowej kompetencji sieciowej pracowników

Zidentyfikowano narzędzia innych autorów do pomiaru networkingu, ale nie przyjęto w całości żadnej skali ani narzędzia pomiarowego. Stosowanie narzędzi z innych kręgów nauki, w polskich warunkach najprawdopodobniej nie odpowiadałoby rzeczywistości, co dało się między innymi zaobserwować w badaniach zachowań sieciowych w Polsce z wykorzystaniem amerykańskiego kwestionariusza [Fryczyńska i in. 2015]. Zasadne jest korzystanie z trafnych i rzetelnych narzędzi pomiaru dla złożonych zjawisk w zarządzaniu, co oznaczało konieczność opracowania autorskiej skali pomiarowej kompetencji sieciowej pracowników.

P.M. Podsakoff, S.B. MacKenzie, N.P. Podsakoff i J.Y. Lee [2003] zwrócili uwagę na poprawność pomiaru zmiennych poprzez wskaźniki w badaniach w dziedzinie zarządzania. Jak wskazują, badanie zjawisk poprzez wskaźniki wymaga przyjęcia formatywnego albo refleksywnego modelu. Model formatywny zakłada, że wskaźniki definiują konstrukt. Natomiast w modelu refleksywnym wskaźniki są przejawami konstrukt. Zmiana wartości jednego wskaźnika pociąga za sobą zmiany w pozostałych, niemniej jednak usunięcie poszczególnych wskaźników nie zmienia konstrukt. W modelu refleksywnym skale

pomiarowe powinny być walidowane poprzez metody eksploracyjne lub konfirmacyjne. Przyjęto, że w niniejszym badaniu zostanie zastosowany model refleksywny.

Typowymi metodami do oceny kompetencji są wywiady behawioralne, skale zakotwiczone behawioralnie, sytuacyjne testy decyzyjne oraz ośrodki oceny i rozwoju [Fryczyńska 2016]. Można też przygotować kwestionariusz w perspektywie kompetencyjnej umożliwiający diagnozę kompetencji sieciowej. Powinien składać się z przejawów behawioralnych ocenianych poprzez częstotliwość ich występowania. Operacjonalizacja miała na celu wskazanie pozycji testowych, tj. obserwowalnych i refleksywnych wskaźników kompetencji sieciowej w czterech subskalach, tj.: osobistego nawiązywania kontaktów (ONK), zdalnego nawiązywania kontaktów (ZNK), osobistego utrzymywania kontaktów (OUK) i zdalnego utrzymywania kontaktów (ZUK), w powiązaniu z przyjętą skalą.

Narzędzie badawcze przygotowywano, mając też na uwadze docelową technikę zbierania odpowiedzi od respondentów. Finalne badanie kwestionariuszowe miało być dystrybuowane w wersji elektronicznej poprzez platformę internetową.

## Empiryczna weryfikacja skali pomiarowej kompetencji sieciowej pracowników

Głównym celem badania było opracowanie trafnej i rzetelnej skali kompetencji sieciowej pracowników, składającej się z czterech subskal, tj. osobistego nawiązywania kontaktów, zdalnego nawiązywania kontaktów, osobistego utrzymywania kontaktów oraz zdalnego utrzymywania kontaktów. Kompetencję sieciową wstępnie opisywały 24 stwierdzenia, które w myśl koncepcji teoretycznej były jej przejawami behawioralnymi, a dla analiz stały się jej wskaźnikami refleksywnymi. Respondenci dokonywali samooceny, posługując się 7-stopniową skalą, mierzącą częstotliwość poszczególnych przejawów behawioralnych, gdzie: 1 – „nigdy/niemal nigdy”, 2 – „bardzo rzadko”, 3 – „rzadko”, 4 – „ani rzadko, ani często”, 5 – „często”, 6 – „bardzo często” i 7 – „niemal zawsze/zawsze”. W badaniu ankietowym, przeprowadzonym z zastosowaniem platformy internetowej (*Individual Computer Assist Web Interview, CAWI*), wzięło udział 1 189 pracowników z przynajmniej 10-letnim stażem pracy i posiadających wykształcenie wyższe.

Po zgromadzeniu właściwego materiału badawczego przeprowadzono konfirmacyjną analizę czynnikową (*Confirmatory Factor Analysis, CFA*) z zastosowaniem pakietu AMOS SPSS. Zakładano, że uda się wychwycić stwierdzenia o największej sile dyskryminacyjnej, zmniejszając liczbę stwierdzeń, tj. wskaźników refleksywnych kompetencji sieciowej i jednocześnie zachowując model teoretyczny. Wyniki analizy CFA wskazywały, że hipotezę o istnieniu czterech subskal kompetencji sieciowej należy odrzucić.

W kolejnym kroku przeprowadzono analizy, aby opracować skalę pomiaru kompetencji sieciowej, bez odróżniania jej subskal. Zastosowano CFA i wyodrębniono te stwierdzenia (wskaźniki refleksyjne), które miały największą moc dyskryminacyjną.

Skala pomiarowa kompetencji sieciowej pracowników składa się z ośmiu stwierdzeń ją objaśniających, zwymiarowanych współczynnikami ścieżkowymi. Największą moc wyjaśniającą kompetencji sieciowej ma stwierdzenie KS23: „Poszukując nowej pracy lub dodatkowego zajęcia, dzwonię do znajomych, aby zapytać ich, czy nie słyszeli o czymś ciekawym dla mnie”. Kolejne stwierdzenia o mniejszej mocy to KS8: „Gdy realizacja zadania wymaga ode mnie więcej wysiłku, dzwonię do zaufanej osoby, która pracuje w innym dziale, departamencie” i KS12 „Rozpoczynając nowe zadanie lub projekt, spotykam się osobiście z każdym, kto jest jego współuczestnikiem”. Dwa stwierdzenia tego modelu najniżej go wyjaśniające to KS 14: „Podczas konferencji podchodzę do tych osób, które miały interesujące wystąpienia, aby chwilę o nich porozmawiać” i KS 16: „Zanim przeprowadzę negocjacje wynagrodzenia, dzwonię do znajomych, aby dowiedzieć się o przeciętnych stawkach na danym stanowisku”.

**Tabela 1. Istotne stwierdzenia zmiennej kompetencja sieciowa w modelu pomiarowym**

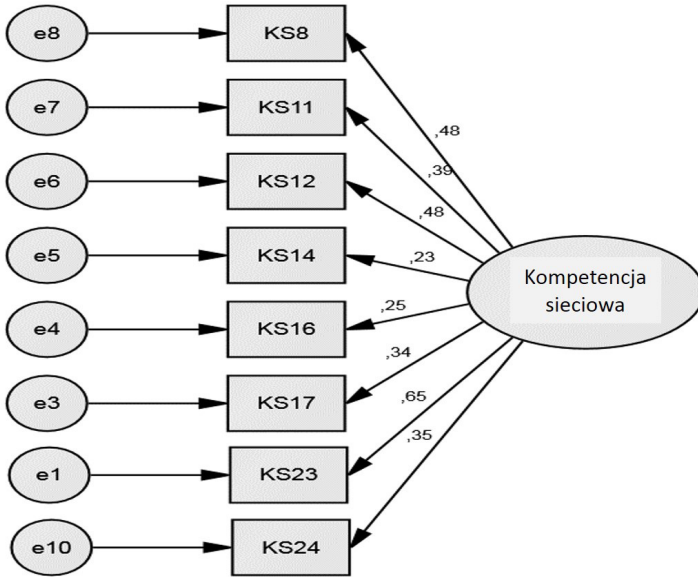
<b>Subskala</b>	<b>Kod</b>	<b>Stwierdzenie</b>	<b>Współczynnik ścieżkowy</b>
Zdalne Utrzymywanie Kontaktów	KS8	Gdy realizacja zadania wymaga ode mnie więcej wysiłku, dzwonię do zaufanej osoby, która pracuje w innym dziale, departamencie.	,48
Zdalne Nawiazywanie Kontaktów	KS11	Gdy realizuję jakieś zadanie zawodowe, pytam o radę osoby z internetowych forów tematycznych.	,39
Osobiste Nawiazywanie Kontaktów	KS12	Rozpoczynając nowe zadanie lub projekt, spotykam się osobiście z każdym, kto jest jego współuczestnikiem.	,48
Osobiste Nawiazywanie Kontaktów	KS14	Podczas konferencji podchodzę do tych osób, które miały interesujące wystąpienia, aby chwilę o nich porozmawiać.	,23
Zdalne Utrzymywanie Kontaktów	KS16	Zanim przeprowadzę negocjacje wynagrodzenia, dzwonię do znajomych, aby dowiedzieć się o przeciętnych stawkach na danym stanowisku.	,25
Zdalne Utrzymywanie Kontaktów	KS17	Gdy mam wątpliwości, jak zrealizować trudne zadanie, koresponduję e-mailowo ze znajomymi z innych miejsc pracy, wymieniając się informacjami i poradami.	,34
Zdalne Utrzymywanie Kontaktów	KS23	Poszukując nowej pracy lub dodatkowego zajęcia, dzwonię do znajomych, aby zapytać ich, czy nie słyszeli o czymś ciekawym dla mnie.	,65
Osobiste Utrzymywanie Kontaktów	KS24	Organizuję nieformalne spotkania ze współpracownikami.	,35

Źródło: opracowanie własne.



Skala pomiarowa obejmuje przejawy kompetencji sieciowej zbieżnie z przyjętą w badaniu definicją, obejmującą „nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów osobiście i zdalnie w celu wykonywania aktualnej i przyszłej pracy”, choć nie udało się wyróżnić czterech oddzielnych subskal.

**Rysunek 2. Wykres ścieżkowy zmiennej kompetencja sieciowa**



Źródło: opracowanie własne.

Miary dopasowania skali pomiarowej kompetencji sieciowej do modelu teoretycznego są dobre, szczególnie wyniki miar absolutnych  $SRMR = ,0373$  i  $RMSEA = ,054$ . CFI wyniosło  $= ,902$  co jest wartością akceptowalną. Nieco niższą wartość zanotowano dla  $NFI = ,878$ , lecz i tak wartość ta wyjaśnia 88% zmienności w obserwowanej macierzy kowariancji.

**Tabela 2. Wybrane mierniki jakości modelu pomiarowego kompetencji sieciowej pracowników**

Miara	RMSEA	SRMR	NFI Delta1	CFI
Wartość	,054	,0373	,878	,902

Źródło: opracowanie własne.

W rezultacie tych prac możemy przyjąć, że diagnostyczna skala oceny kompetencji sieciowej składa się z ośmiu stwierdzeń:

- „Gdy realizacja zadania wymaga ode mnie więcej wysiłku, dzwonię do zaufanej osoby, która pracuje w innym dziale, departamencie”.
- „Gdy realizuję jakieś zadanie zawodowe, pytam o radę osoby z internetowych forów tematycznych”.
- „Rozpoczynając nowe zadanie lub projekt, spotykam się osobiście z każdym, kto jest jego współuczestnikiem”.
- „Podczas konferencji podchodzę do tych osób, które miały interesujące wystąpienia, aby chwilę o nich porozmawiać”.
- „Zanim przeprowadzę negocjacje wynagrodzenia, dzwonię do znajomych, aby dowiedzieć się o przeciętnych stawkach na danym stanowisku”.
- „Gdy mam wątpliwości, jak zrealizować trudne zadanie, koresponduję e-mailowo ze znajomymi z innych miejsc pracy, wymieniając się informacjami i poradami”.
- „Poszukując nowej pracy lub dodatkowego zajęcia, dzwonię do znajomych, aby zapytać ich, czy nie słyszeli o czymś ciekawym dla mnie”.
- „Organizuję nieformalne spotkania ze współpracownikami”.

## Zakończenie

Kompetencja sieciowa to nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów osobiście i zdalnie potrzebnych do wykonywania pracy dziś i w przyszłości. Finalna walidacja skali pomiarowej ujawniła brak podstaw do wyróżnienia czterech subskal kompetencji sieciowej (osobistego nawiązywania kontaktów, zdalnego nawiązywania kontaktów, osobistego utrzymywania kontaktów i zdalnego utrzymywania kontaktów), i wskazuje na konieczność odrzucenia Hipotezy. Z drugiej strony, wśród diagnostycznych stwierdzeń kompetencji sieciowej znajdują się stwierdzenia reprezentujące nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów osobiście i zdalnie, a więc reprezentujące każdą z czterech subskal.

Kompetencja sieciowa jest więcej niż „behawioralnym syndromem” [Wolff, Moser 2009], gdyż wskazuje na te czynności, które refleksywnie informują o istocie zjawiska [Podsakoff i in. 2003]. Na kompetencję sieciową składa się nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów. Zaprzestawanie działań mających na celu wejście w kontakt i korzystanie z jego zasobów oznacza niższy poziom kompetencji sieciowej pracowników. Natomiast w koncepcji kompetencji sieciowej organizacji, wygaszanie relacji biznesowych jest równie ważne jak ich nawiązywanie czy rozwijanie [Mitręga i in. 2017].

Opracowana skala pomiarowa kompetencji sieciowej jest odpowiednia dla określonego kontekstu kulturowego oraz dostępności w 2017 roku narzędzi teleinformatycz-

nych umożliwiających zdalny kontakt pomiędzy ludźmi. Pomimo rosnącej popularności mediów społecznościowych, empiryczna weryfikacja nie wskazywała, aby były one narzędziem nawiązywania bądź utrzymywania kontaktów potrzebnych w życiu zawodowym. Można przypuszczać, że media społecznościowe mogą być używane albo do celów pozazawodowych, albo do celów zawodowych innych niż wykonywanie swej pracy, na przykład do budowania marki osobistej. Fora internetowe, korespondencja mailowa oraz komunikacja telefoniczna to narzędzia pomocne do nawiązywania i utrzymywania kontaktów. Uczestniczenie w spotkaniach branżowych oraz organizowanie spotkań formalnych i nieformalnych to istotne przejawy osobistego wymiaru kompetencji sieciowej.

Opracowanie skali oceny kompetencji sieciowej pracowników otwiera możliwości kolejnych badań. Interesującym celem badawczym byłoby przeprowadzenie analiz porównawczych skali kompetencji sieciowej z innymi narzędziami pomiaru networkingu w ujęciu behawioralnym zastosowanymi w badaniach między innymi J. Miachal i G. Yukl [1993], M. Forret i T. Dougherty [2001, 2004] oraz H-G. Wolf i K. Moser [2009]. Pozwoliłoby to na oszacowanie wpływu kulturowego na networking i kompetencję sieciową oraz odkrycie istotnych wskaźników refleksyjnych bez względu na region i kulturę. Networking to zmienna oddziałująca na pracę i przebieg kariery. Dlatego też interesujące jest, na ile kompetencja sieciowa kształtuje sukces w karierze zawodowej czy zatrudnialność. Jako że kompetencja sieciowa może ulegać zmianie w toku życia zawodowego, interesującym kierunkiem badań jest odkrycie zmiennych ją intensyfikujących lub osłabiających.

## Bibliografia

**Borgatti S.P., Foster P.C.** (2003), *The network paradigm in organizational research: A review and typology*, „Journal of Management”, vol. 6, no. 29, ss. 991–1013.

**Boyatzis R.** (1982), *The competent manager: A model for effective performance*, John Wiley & Sons, New York.

**Bozionelos N.** (2003), *Intra-organizational network resources: Relation to career success and personality*, „The International Journal of Organizational Analysis”, vol. 1, no. 11, ss. 41–66.

**Burt R.** (2005), *Brokerage and closure: An introduction to social capital*, Oxford University Press.

**Castells M.** (2007), *Spółeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Czakon W.** (2012), *Sieci w strategicznym zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

**Czakon W.** (2016), *W kierunku rozwoju badań ilościowych w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, vol. 3, no. 173, ss. 41–52.

**Dunbar R.I.M.** (2008), *Cognitive constraints on the structure and dynamics of social networks*, „Group Dynamics. Theory, Research, and Practice”, vol. 1, no. 12, ss. 7–16.

**Forret M. L.** (2014), *Networking as a job-search behavior and career management strategy* [w:] U-C. Klehe, A.J. Edwin, E.A.J. van Hooft (red.), *The Oxford Handbook of Job Loss and Job Search*, Online Publication.

**Forret M. L., Dougherty T. S.** (2004), *Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women?*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 25, ss. 419–437.

**Forret M.L., Dougherty T.S.** (2001), *Correlates of networking behavior and professional employees*, „Group and Organization Management”, vol. 3, no. 23, ss. 283–311.

**Fryczyńska M.** (2016), *Perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości pracowników*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 429, ss. 22–30.

**Fryczyńska M., Fierla J., Ciecierski Ch.** (2015), *Employee networking behaviors in Poland. Pursue for intercultural competences linkages*, „International Scientific Journal Human Resources Management and Ergonomics”, vol. IX, no.1, ss. 27–35.

**Gibson C., Hardy III J.H., Buckley M.R.** (2014), *Understanding the role of networking in organizations*, „Career Development International”, vol. 2, no. 19, ss. 146–161.

*Digital in 2017. Global Overview* [online], <http://www.mobiletrends.pl/raport-66-procent-populacji-korzysta-juz-z-telefonow-komorkowych/>, dostęp: 5.08.2017.

**Gould S., Penley L.E.** (1984), *Career strategies and salary progression: A study of their relationships in a municipal bureaucracy*, „Organizational Behavior and Human Performance”, vol. 2, no. 34, ss. 244–265.

**Granovetter M.** (1985), *Economic action and social structure. The problem of embeddedness*, „American Journal of Sociology”, vol. 91, ss. 481–510.

**Hakansson H.** (red.) (2015), *Industrial technology development, a network approach*, Routledge, New York.

**Lin N.** (1999), *Social networks and status attainment*, „Annual Review of Sociology”, vol. 25, ss. 467–487.

**Lipińska-Grobelny A.** (2013), *Pracownik portfolio – analiza współczesnej wieloetatowości*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2(155), ss. 133–143.

**Luthans F., Rosenkrantz S.A., Hennessey H.** (1985), *What do successful managers really do? An observational study of managerial activities*, „Journal of Applied Behavioral Science”, vol. 21, ss. 255–270.

**Łobejko S.** (2010), *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii XXI w.*, Wydawnictwo SGH, Warszawa.

**McClelland D.C.** (1973), *Testing for competence rather than for intelligence*, „American Psychologist”, vol. 28, no. 1, ss. 1–14.

**Michael J., Yukl G.** (1993), *Managerial level and subunit function as determinants of networking behavior in organizations*, „Group and Organization Management”, vol. 3, no. 18, ss. 328–351.

**Mitręga M., Forkmann S., Zaefarian G., Henneberg S.** (2017), *Networking capability in supplier relationships and its impact on product innovation and firm performance*, „International Journal of Operations & Production Management”, vol. 5, no. 37, ss. 577–606.

**Nesheim T., Olsen K.M., Sandvik A.M.** (2017), *Never walk alone: Achieving work performance through networking ability and autonomy*, „Employee Relations”, vol. 2, no. 3, ss. 240–253.

**Orpen C.** (1996), *Dependency as a moderator of the effects of networking behavior on managerial career success*, „The Journal of Psychology”, vol. 3, no. 30, ss. 245–248.

**Peters T.J.** (1984), *Strategy follows structure: Developing distinctive skills*, „California Management Review”, vol. 26, no. 3, ss. 78–89.

**Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Podsakoff N.P., Lee J.Y.** (2003), *The mismeasure of management and its implications for leadership research*, „The Leadership Quarterly”, vol. 14, ss. 615–656.

**Polańska K.** (2013), *Sieci społecznościowe, Wybrane zagadnienia ekonomiczno-społeczne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

**Prahalad C.K., Hamel G.** (1990), *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review”, vol. 3, no. 68, ss. 79–91.

**Ritter T., Gemunden H.G.** (2003), *Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents*, „Journal of Business Research”, vol. 57, ss. 745–755.

**Rostkowski T.** (2014), *Model kompetencyjny organizacji* [w:] M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy, narzędzia, aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Spencer L., Spencer S.** (1993), *Competence at work: Models for superior performance*, John Wiley & Sons, Canada.

**Stalk G., Evans P., Shulman L.** (1992), *Competing on capabilities. The new rules of corporate strategy*, „Harvard Business Review”, vol. 70, no. 2, ss. 57–69.

**Tapscott D., Williams A.D.** (2008), *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

**Van Der Gaag M., Snijders M.** (2005), *The resource generator: Social capital qualification with concrete items*, „Social Networks”, vol. 27, ss. 1–29.

**Walter A., Auer M., Ritter T.** (2006), *The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance*, „Journal of Business Venturing”, vol. 4, no. 21, ss. 541–567.

**Watts D.J.** (2004), *Six degrees: The science of a connected age*, W.W. Norton & Company, New York.

**Wolff H.-G., Moser K.** (2009), *Effects of networking on career success: A longitudinal study*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 1, no. 94, ss. 196–206.





---

**Eryk Głodziński** | [eryk.glodzinski@wip.pw.edu.pl](mailto:eryk.glodzinski@wip.pw.edu.pl)

Warsaw University of Technology

Faculty of Production Engineering

**Stanisław Marciniak** | [iosp@wip.pw.edu.pl](mailto:iosp@wip.pw.edu.pl)

Warsaw University of Technology

Faculty of Production Engineering

## Between Practice and Academic Study: Competitiveness and Complementary Character of Project Management Research

**Abstract:** Project management is fast growing theoretical and empirical field of studies. The paper presents its development considering two mainstreams, related to practice and academia. The business achievements are mainly project management methodologies or other standards. The academia research concentrate mainly on theoretical, methodological, and empirical studies. The issue of knowledge transfer between practice and academia is discussed in the paper. It is pointed out that there are some fields explored simultaneously by practitioners and researchers. However, numerous studies are conducted separately or with very little knowledge or data transfer. The paper suggests the reasons and provides recommendations how to improve the process.

**Key words:** project management, knowledge transfer, academic study, business.

### Introduction

Project management is a very popular field of company application and studies. First scientific valuable research was related to military undertaking, such as Manhattan project and design of operational research that started during the Second World War [Głodziński 2017, pp. 94–96; Stabryła 2006, pp. 15–36; Trocki, Grucza, Ogonek 2003, pp. 28–29]. Since then a lot of changes have occurred, thereof evolution of the project mana-

gement concepts from traditional approach into rethinking one [Svejvig, Anderson 2015, pp. 278–290], development of the project iron triangle into comprehensive project success criteria [Atkinson 1999]. Despite that we are still in the early stages of theory development in the field [Yung 2015, pp. 228–243], T. Blomquist, M. Hällergen, A. Nilsson, and A. Söderholm [2010, pp. 5–16] described three general courses of studies: traditional, process-oriented, empirical. The mentioned courses should be treated supplementary. However, similarly to general management [Chrostowski, Jemielniak 2008, p. 42], in project management we can observe some problems in collaboration between practitioners and academics. The paper presents these two mainstreams related to conducting research. Existing disruptions in the knowledge transfer among practitioners and academics are one of the discussed issues. The second one is related to „relevance lost” that occurs when the project management practice is transferred through generalization and standardization in form of best practice and when best practice in form of knowledge is transferred back to education, research, certification, and other organizations [Hällgren, Nilsson, Blomquist, Söderholm 2012].

The main objective of this article is to present the disruptions that lead to competitiveness of the knowledge, problems in substitutional utilization of the findings obtained in the mentioned megatrend studies. The paper is a voice in discussion about the collaboration and knowledge transfer between project practitioners and researchers. The following research questions were formulated:

- *What are the crucial fields of studies conducted individually or in collaboration by practitioners and researchers?*
- *What are the major reasons of knowledge transfer disruptions between the above-mentioned groups?*
- *How can be studies and findings of the mentioned groups combine to benefit stakeholders of project management knowledge?*

In order to answer the research questions and to achieve the presented objective, the paper is divided into three major parts. First, the current state of the art in practitioners knowledge and the direction of studies are presented. Second, the crucial areas and direction of studies in academic research are discussed. Third, the differences and correlations between the mentioned megatrends are shown. Finally, some recommendations for better collaboration and knowledge transfer are highlighted. The article presents findings from critical literature review (articles from top scientific journals, industrial analysis/comparisons/ranks etc.) and action research (mix of author’s knowledge and experience gained by university work and close business collaboration over the last 10 years with Project-Based Organisations) are utilized.

## **Project management knowledge – practitioners approach**

The practitioners approach in project management is related to the studies conducted mainly by three various groups:

- organizations assembling project professionals (in form of methodologies, other recommendations, certification of project management systems), such as The Project Management Institute, the Association for Project Management, the International Project Management Association, The Project Management Association of Japan, OCG Office of Government Commerce, The International Organization for Standardization, The Central Computer and Telecommunications Agency, The Chartered Institute of Building, or International Federation of Consulting Engineers (further in the paper called PMAs – Project Management Associations);
- project-based organizations (in form of organizational innovations), such as software producers and developers, construction enterprises, R&D organizations working for business (further in the paper called PBOs);
- consultant organizations, such as PricewaterhouseCoopers International Limited (PWC), KPMG International, Ernst & Young Global Limited, Deloitte Touche Tohmatsu Limited (further in the paper called COs).

Institutional criterion was utilized in the presented classification.

The organizations consisting of members being project professionals propose mainly: project methodologies (e.g. Project Management Body of Knowledge, PRINCE2, APM Body of Knowledge), project methods (e.g. Scrum, Agile PM, XP Agile), framework and baseline related to selected project issues (e.g. APM Competence Framework, ICB 3.0 Competency Baseline), project maturity models (e.g. OPM3 Organizational Project Management Maturity Model or P3M3 Portfolio, Programme, and Project Management Maturity Model). The members of PMAs, professionals mainly from PBOs but also from academia, encompass terminological proposals, theoretical implications, and methodological recommendations [Trocki 2017, p. 17]. The mentioned knowledge is mainly result of collecting good practices among practitioners. It means that practitioners are the authors of standards/baselines etc. and PMAs are responsible for coordination of the process and further propagation of good practice [Project Management Institute, 2015]. The mentioned knowledge fulfills the entities' needs, irrespective of industry or project type, size, structure or framework which they can start with. Project standardization is crucial especially for PBO because the templates enable the company managers to be involved into everyday way of project life [Charvat 2003, p. x, xiii]. The mentioned knowledge supports practitioners in project management at the middle level of details where general management procedures or templates are required [Wyrozębowski 2011, p. 360]. The research findings indicate that there is a positive correlation between project

methodology elements and the characteristics of project success [Joslin, Müller 2016]. However, much higher benefits from applying project management methodologies are achieved at company level (governance, portfolio management) than at project level (guidance, comfort, risk and uncertainty management, general support etc.) [Wells 2012, pp. 43–58].

Some of the mentioned organizations assembling project professionals created valuable business from sharing the created knowledge. It is related especially to certification of project knowledge. Specific areas (e.g. risk management, scheduling) and knowledge levels (e.g. project, portfolio, business analytics) were defined. The certificate validity periods that require recertification after some years were established. The popularity of such trainings and exams is a result of business trend related to knowledge management, thereof knowledge gaining and sharing. Without doubts the certification process complements gained experience and knowledge. However, in some cases it could be irrational for company purposes. The certification is very useful for persons that in organizations are responsible for some aspects of investment projects. It should not be forgotten that there is a long way from the universalization into customization [Joslin, Müller 2016, p. 374].

The presented customization, executed especially by project-driven organizations, is the second source of practitioners' knowledge. In this case the project management knowledge is limited to research subject (custom made product) and in some cases it may be recognized as company intangible assets. That knowledge is not limited only to project management methodologies (universally adapted to company purposes or firm methodologies) but includes improvement in supporting management methods or techniques. However, designed solutions remain somewhat confidential unless the entity allows to conduct academic studies.

The third group of study initiators are consultant organizations. In most cases they are focused on two main streams:

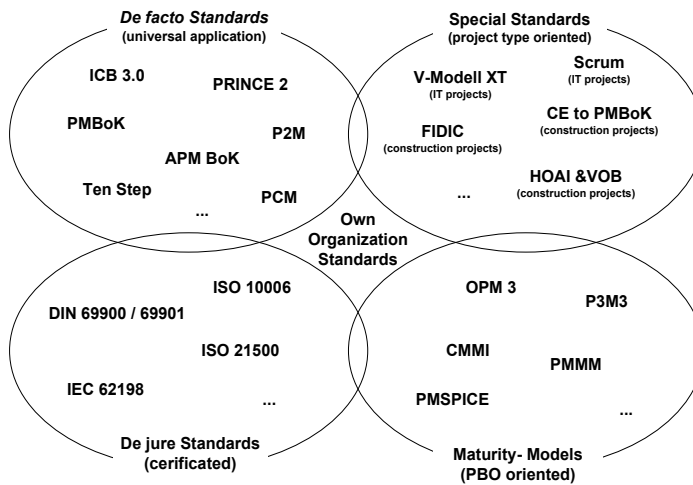
- ordered analysis of selected company functioning aspects that have to support the entity to solve the project management problems in a systematic way (e.g. design the project strategy, analysis the competition level),
- statistical surveys showing the economic trends in project-driven organizations (e.g. market conditions) or investigating selected group of companies aspects (e.g. growth of some company basket, level of organizational project maturity).

Especially the second type of activities leads to improvement in project management since further environment (industry and macro conditions) is one of the crucial project success factors [Elwakil, Ammar, Zayed, Mahmoud, Eweda, Mashhour 2009, pp. 350–359; Fortune, White 2006, pp. 53–65; Müller, Turner 2007, pp. 298–309]. The first stream as

a custom made product focuses on closer environment, thereof on direct competitors, new possible fields of future activities, position of the entity in the market etc.

The practitioners origin of the standardization confirms N. Grau's [2013] classification that includes: de facto standards, special standards, de jure standards, and project maturity models (Figure 1).

Figure 1. Classification of project management standards



Source: own elaboration based on Grau 2013, p. 12.

The presented classification does not include more theoretical proposals, such as R. K Wysocki's [2011] project management life cycle models. Considering that some research questions can arise, such as: is it some kind of rivalry between practitioners and researchers or the first group of people demonstrates low utilization of academia proposals? The presented question may seem unintelligible since organizations assembling project professionals utilize the mix knowledge of practitioners and researchers with, in many cases, long empirical experience. The scope of research conducting in academia can partly confirm the presented problems in knowledge transfer.

## Project management knowledge – an academic approach

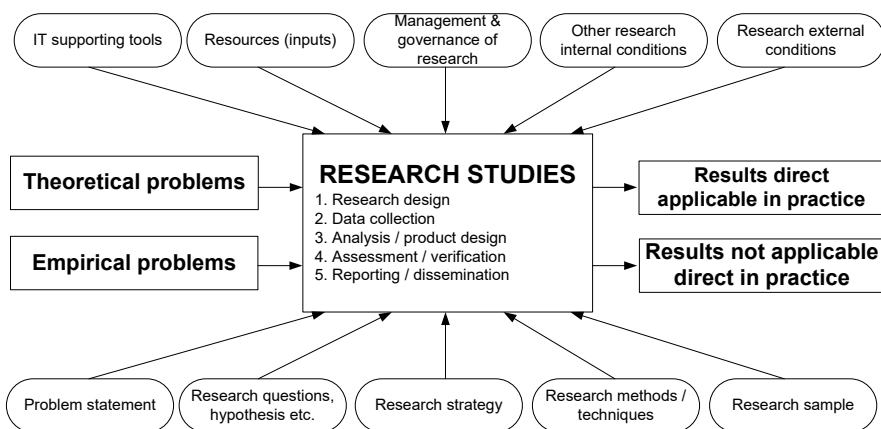
Researchers conducting the studies in project management, the same as in other fields of management, reflect upon empirical as well as theoretical problems [Shenhar 1998, p. 33]. However, the type of initial problem cannot indicate the result type (Figure 2). It

could be knowledge in form of documents, tangible or intangible products, or ability to provide service. Direct applicability of research results in practice means mainly covering by them the current entities' project management needs, offering the understandable for practitioners information and verified proposed solutions.

Project management studies cover very wide topics and could be split into: general aspects, supporting functions, discussion in context of project life cycle, finance aspects, contracts aspects, people oriented issues, geographical orientation, industry focus [Turner, Pinto, Bredillet 2012, pp. 65–106]. Numerous researchers infer or deduce some conclusions from project management methodologies [Koskela, Howell 2002, pp. 293–302]. The mentioned knowledge transfer seems to be not perfect because in most cases follows only in one-way – from practice to theory. In order to understand stream the scope of research in academia will be presented. They are divided by various researchers into (chronically):

- nine project management schools of thought defined by C.N. Bredillet, R. Turner, and F.T. Anbari [see Bredillet 2007, pp. 2–4],
- four central views of project management defined by A.J. Shenhar and D. Dvir [2007, p. 97],
- six project perspectives defined by B.J. Kolltveit, J.T. Karlsen, and K. Grønhaug [2007, p. 5],
- eight allied disciplines of project management defined by Y.H. Kwak and F.T. Anbari [2009, pp. 435–446],
- seven schools of project management defined by J. Söderlund [2012, p. 40].

**Figure 2. Transformation process from research problems to research results**



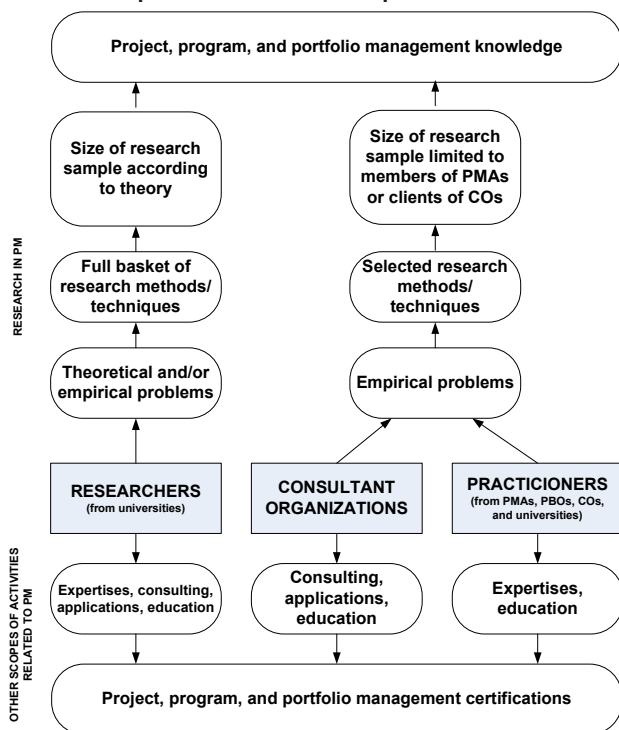
Source: own elaboration.

The above-mentioned fields of studies are complex and demonstrate a variety of existing issues in project management. However, some aspects of evaluation and some common parts can be found. Such problems as success factors and criteria or behavior aspects are taken into consideration by all of the researchers. More in-depth analysis of the scientific papers representing presented schools/perspectives/disciplines/views demonstrates that both theoretical and empirical problems are studied. The most valuable research is prepared very preciously from methodological point of view and utilizes a lot of methods and techniques [Besner, Hobbs 2012; Patanakul, lewwongcharoen, Milosevic 2010; White, Fortune 2002]. Presented findings are mainly result of literature analysis, quantities surveys, numerous observations, interviews etc. Before application, if possible, they need critical look of other researchers. Presentations on several conferences or discussions via scientific publications are required to verify the findings with more comprehension. It is not allowed to present only research result but also initial assumptions, research questions/hypothesis, applied research methods, research sample etc. In order to fulfill all the mentioned requirements longer period of time is needed. Considering the life cycle of research raises a question: are the presented process influential limitations for knowledge transfer between academia and empiricism?

## **Discussion of project knowledge transfer**

Analysis of the presented classifications demonstrates that objectives of researchers' studies do not overlap with the practitioners interests in many aspects. First, the academics have to consider two main views in their studies – normative (recommendations for management what and how to do) and positive (description of real cases and search the existing links between the analyzed elements), while practitioners focus almost solely on solving empirical problems related to project design and execution. Second, the researchers' findings should be methodologically coherent (logically structured using research methods and techniques) and comprehensive (cover all aspects that are relevant in the field of study), while practitioners concentrate on final results (project product) that is much more important than the achievement way (project life cycle). Third, for researchers both elements and links among them play a vital role in research due to cognitive reasons while practitioners are interested in above all scope of knowledge utilization (project product and benefits from it). Fourth, the researchers apply a wide range of methods and techniques supporting the studies while practitioners concentrate above all on case studies, delphi method, benchmarking etc. (Figure 3).

Figure 3. Transformation process from research problems to research results



Source: own elaboration.

The presented differences were outlined in project management by C. Sauer and B. H. Reich [2007, p. 2]. They pointed out that it is the place for both normative and positive theories. This debate was conducted for years when questions have arisen, such as: "what should be done or what is actually done" and "being or becoming". T. Blomquist, M. Hällgren, A. Nilsson, and A. Söderholm argued that there is a need for more practice-based research on project management, for more closely look on what is actually being done rather than focusing on some normative solutions, implementation of only top-down perspective [2010, pp. 6, 13].

Analyzing the situation of not sufficient collaboration between practitioners and researchers some additional reasons can be mentioned. The researchers utilizing very complex methods, including statistical analysis, present findings in specific academic language that is not fully understandable by majority of business people. They are focused mainly on publishing the results in scientific journals partly forgetting about the empirical nature of management. It is one of the reasons why managers do not ask them how to solve the practical issues. Partly it is connected with high competition from con-



sulting sector. Such organizations are more flexible and adaptive than the universities. One can observe that business people, considering the mentioned issues, are distrustful towards researchers. The presented reasons cause that requests from academics related to participation in survey remain unanswered. Low response rate is one of the crucial weaknesses of organizational research [Baruch, Holtom 2008, pp. 1139–1160]. Such a problem does not exist in research conducted by PMAs because their members are survey respondents. In this case response rate is much higher than in academic research.

Without the support of project practitioners the academic studies are not fully representative because they are based on smaller research sample and have numerous limitations. Additionally, not only does well developed consultancy sector offer the solutions of organizations' problems, e.g. recommendations improving current issues, methodological compatibility, standardization of procedures, or client's participation [Jang, Lee 1998, pp. 67–72], but it also provides certification process of the project management systems. Currently we can treat the activity as a part of project education process [Thomas, Mengel 2008].

There are two crucial fields of close continuous collaboration between researchers and practitioners – certification and publishing in scientific journals. The first area is based on collaboration between universities and the PMAs. The certification process is “developed by practitioners for practitioners, (...) certifications are based on rigorous standards and ongoing research to meet the real-world needs of organizations” [Project Management Institute, 2018]. The PMAs collect the knowledge, create certification systems and organize exams. Universities are responsible here for education process based on the standards/baselines etc. Accurately the presented scope of collaboration was commented by D. Hodgson and D. Muzio who pointed out that the initial sources were universities. They appear to draw on the professional associations (PMAs) for their own market legitimacy. However, there is little sign that associations are relying heavily upon academic research for legitimacy [2012, p. 122].

Scientific journals are the second vital field of collaboration. The Project Management Institute (PMI) takes part in publishing process of *Project Management Journal*. The *International Project Management Association* (IPMA) support publishing *International Journal of Project Management*. Both mentioned journals are most valuable exchange platforms of scientific academic knowledge in project management.

## Conclusions

Project management was presented in the paper as a field of work of both academics and practitioners. However, in many cases there are different motivations for conducting research. Answering the first research question general description of studies in academia and business were characterised. The researchers want to explain relations, backgrounds, understand the nature of the projects. The presented elements can be utilized to design some normative model or framework, to recommend certain behavior, to assess project performance etc. The primary objectives of academic studies should be cognitive reasons. However, the researchers are aware that project management is an empirical field of study and without practitioners they can study only a few topics, mainly with methodological background. The presented way of thinking confirms increasing popularity of project-as-practice approach. However, the researchers face a lot of problems related to collecting data, thereof low ability of practitioners to participate in scientific surveys. It has numerous reasons defined in the paper, such as: lack of trust that scientific findings would be useful in practice, belief about the need to keep the entity's data confidential, problems with understanding information from research tool, such as questionnaire, or bad experience with previous scientific surveys (e.g. scientific papers presenting research results written using academic language). The presented issues were some of the reasons why practitioners assembled among PMAs do not utilize in a sufficient scope findings of researchers, why they do not collaborate with academia by surveys. They accept each other, they collaborate for added value of both, simultaneously they are on some areas competitors.

Answering the second research question, four main reasons of knowledge transfer disruptions were presented. They are differences in:

- philosophy related to knowledge creation (differences in: research objectives, research procedures, scope of utilizing the research methods/techniques etc.),
- flexibility in conducting research problems (low because existing of long decision procedure in universities vs. short in PMAs),
- information differences related to knowledge popularization (scientific journals – specific academic language and formal requirements vs. books or professional magazines written as simply as possible),
- finance differences related to research funding (necessity to search mainly external financing at universities vs. own scholarship or good relationships with business that makes easier to find financing).

Answering the third research question, the following recommendations for improvement of the knowledge transfer are provided:

- adoption of more similar design paradigms in the research process, especially to transfer from academia to practice more precise research procedure,
- popularization among scientists project-as-practice approach as one of the leading contemporary research streams,
- encouragement in trust of practitioners to academia through the use of the language of selected project management professional groups by researchers,
- promotion of the knowledge gained by researchers as supplementary to good practice among practitioners.

The presented recommendations have a general character. They could be applied in numerous cases. However, the process should consider the needs of all involved parties and existing conditions of knowledge transfer in order not to lose its relevance.

## Bibliography

**Atkinson R.** (1999), *Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria*, "International Journal of Project Management", vol. 17, no. 6, pp. 337–342.

**Baruch Y., Holtom B.C.** (2008), *Survey response rate levels and trends in organizational research*, "Human Relations", vol. 61, no. 8, pp. 1139–1160.

**Besner C., Hobbs B.** (2012), *An empirical identification of project management toolset and a comparison among project types*, "Project Management Journal", vol. 43, no. 5, pp. 24–46.

**Blomquist T., Hällgren M., Nilsson A., Söderholm A.** (2010), *Project-as-practice: In search of project management research that matters*, "Project Management Journal", vol. 41, no. 1, pp. 5–16.

**Bredillet C.N.** (2007), *Exploring research in project management: Nine schools of project management research* (part 3), "Project Management Journal", vol. 38, no. 4, pp. 2–4.

**Charvat J.** (2003), *Project Management Methodologies: Selecting, Implementing, and Supporting Methodologies and Processes for Projects*, John Wiley & Sons, New York.

**Chrostowski A., Jemielniak D.** (2008), *Action research w teorii organizacji i zarządzania*, "Organization and Management", no. 1, vol. 131, pp. 41–56.

**Elwakil E., Ammar M., Zayed T., Mahmoud M., Eweda A., Mashhour I.** (2009), *Investigation and modeling of critical success factors in construction organizations* [in:] S.T. Ariaratnam, E.M. Rojas (eds), *Building a Sustainable Future: Proceedings of the 2009 Construction Research Congress*, ASCE, pp. 350–359.

**Fortune J., White D.** (2006), *Framing of project critical success factors by a systems model*, "International Journal of Project Management", vol. 24, no. 1, pp. 53–65.

**Głodziński E.** (2017), *Efektywność w zarządzaniu projektami. Wymiary, koncepcje, zależności*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Grau N.** (2013), *Standards and excellence in project management – in who do we trust?*, "Procedia-Social and Behavioral Sciences", vol. 74, pp. 10–20.

**Hällgren M., Nilsson A., Blomquist T., Söderholm A.** (2012), *Relevance lost! A critical review of project management standardisation*, "International Journal of Managing Projects in Business", vol. 5, no. 3, pp. 457–485.

**Hodgson D., Muzio D.** (2012), *Prospects for professionalism in project management* [in:] P.W.G. Morris, J.K. Pinto, J. Söderlund (eds.), *The Oxford handbook of project management*, Oxford University Press, Oxford, pp. 107–130.

**Jang Y., Lee J.** (1998), *Factors influencing the success of management consulting projects*, "International Journal of Project Management", vol. 16, no. 2, pp. 67–72.

**Joslin R., Müller R.** (2016), *The impact of project methodologies on project success in different project environments*, "International Journal of Managing Projects in Business", vol. 9, no. 2, pp. 364–388.

**Kolltveit B.J., Karlsen J.T., Grønhaug K.** (2007), *Perspectives on project management*, "International Journal of Project Management", vol. 25, no. 1, pp. 3–9.

**Koskela L.J., Howell G.** (2002), *The underlying theory of project management is obsolete* [in:] *Proceedings of the PMI Research Conference*, Project Management Institute, pp. 293–302.

**Kwak Y. H., Anbari F.T.** (2009), *Analyzing project management research: Perspectives from top management journals*, "International Journal of Project Management", vol. 27, no. 5, pp. 435–446.

**Müller R., Turner R.** (2007), *The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project*, "European Management Journal", vol. 25, no. 4, pp. 298–309.

**Patanakul P., Iewwongcharoen B., Milosevic D.** (2010), *An empirical study on the use of project management tools and techniques across project life-cycle and their impact on project success*, "Journal of General Management", vol. 35, no. 3, pp. 41–65.

Project Management Institute (2015), *A Guide to The Project Management Body of Knowledge*, 5<sup>th</sup> edition.

Project Management Institute (2018), *Certifications* [online], <https://www.pmi.org/certifications>, access: 20.01.2018.

**Sauer C., Reich B.H.** (2007), *What do we want from a theory of project management? A response to Rodney Turner*, "International Journal of Project Management", vol. 25, no. 5, pp. 1–2.

**Shenhar A.J.** (1998), *From theory to practice: Toward a typology of project-management styles*, "IEEE Transactions on Engineering Management", vol. 45, no. 1, pp. 33–48.

**Shenhar A.J., Dvir D.** (2007), *Project management research – the challenge and opportunity*, "Project Management Journal", vol. 38, no. 2, pp. 93–99.

**Stabryła A.** (2006), *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Svejvig P., Andersen P.** (2015), *Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world*, "International Journal of Project Management", vol. 33, no. 2, pp. 278–290.

**Söderlund J.** (2012), *Theoretical foundations of project management. Suggestions for a pluralistic understanding* [in:] P.W.G. Morris, J.K. Pinto, J. Söderlund (eds.), *The Oxford handbook of project management*, Oxford University Press, Oxford, pp. 37–43.

**Thomas J., Mengel T.** (2008), *Preparing project managers to deal with complexity – Advanced project management education*, "International Journal of Project Management", vol. 26, no. 3, pp. 304–315.

**Trocki M.** (ed.) (2017), *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Trocki M., Grucza B., Ogonek K.** (2003), *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Turner R., Pinto J., Bredillet Ch.** (2012), *The evolution of project management research. The evidence from the journals* [in:] P.W.G. Morris, J.K. Pinto, J. Söderlund (eds.), *The Oxford handbook of project management*, Oxford University Press, Oxford, pp. 64–106.

**Wells H.** (2012), *How effective are project management methodologies? An explorative evaluation of their benefits in practice*, "Project Management Journal", vol. 43, no. 6, pp. 43–58.

**White D., Fortune J.** (2002), *Current practice in project management – An empirical study*, "International Journal of Project Management", vol. 20, no. 1, pp. 1–11.

**Wyrozębowski P.** (2011), *Badanie potrzeb i możliwości metodycznego wsparcia dla zarządzania projektami* [in:] *Metodyki zarządzania projektami*, Bizarre, Warszawa.

**Wysocki R.K.** (2011), *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme*, John Wiley & Sons, New York.

**Yung P.** (2015), *A new institutional economic theory of project management*, „Journal of Business Economics and Management”, vol. 16, no. 1, pp. 228–243.





---

**Marek Ćwiklicki** | [marek.cwiklicki@uek.krakow.pl](mailto:marek.cwiklicki@uek.krakow.pl)

Cracow University of Economics

Faculty of Economy and Public Administration

**Anna Urbaniak** | [anna.urbaniak@uek.krakow.pl](mailto:anna.urbaniak@uek.krakow.pl)

Cracow University of Economics

Faculty of Economy and Public Administration

## Methodological Rigour in Descriptions of Case Study Research in Polish Academic Articles on Management

**Abstract:** The purpose of the paper is to perform a systematic review of the research methods sections of texts published in 2012–2016 in Polish journals ascribed by their editorial boards to the discipline of management science in the field of economics and/or the humanities. Its main conclusion is that the way in which case study research is described in these journals is inconsistent with the purported principles of methodological rigour. In Polish journals a gap can be detected between the recommendations for conducting case study research and the way it is actually presented. The present study shows that it is essential for authors to address more closely the issue of justifying the research method they are applying, along with its associated components, in the sections that describe their research methodology.

**Key words:** case study, research, methodology, management science.

## Introduction

The case study is seen as the strategy in organizational research adequate for investigating both unusual events and everyday, culturally-conditioned practices [Tharenou, Donohue, Cooper 2007, p. 75]. It is therefore gaining in popularity and is often applied in management research both to atypical problems and to those that arise in the day-to-day life of an organization under normal conditions. Recognising the important role played by the case-study approach in the development of management science, the pa-

per sets out to analyse and evaluate the methodological rigour of research conducted in this way and published in Polish management journals. Its central purpose is to perform a systematic review of the research methods sections of texts published in 2012–2016 in journals ascribed by their editorial boards to the discipline of management science in the field of economics and/or the humanities. Its main conclusion is that the way in which case-study research is described in these journals is inconsistent with the purported principles of methodological rigour.

The paper begins by discussing the conceptual framework of methodological rigour. It then describes the research method applied and the material employed to conduct the analyses, the results of which are presented in a later section of the article. The paper closes with conclusions from the analysis and recommendations for the presentation of case-study research.

## Definition and significance of methodological rigour

Methodological precision is one of the fundamental criteria for research quality. It is especially important where the flexibility of the research methods offers a number of different ways to proceed. The question of rigour also arises in the perceived tension between it and the relevance of the research results to the reader (rigour versus relevance). As a consequence, our attention is drawn to the fact that the relevance of research depends on the expectations of its audience [Czakoń 2014b; Gulati 2007; Vermeulen 2005]. Despite this difficulty, there is pressure to increase the transparency of research procedures, which is reflected in the requirement some publishers place upon authors to make their source data and code (formulas) available.

It was for this reason that we decided to use the notion of methodological rigour as the theoretical framework for our analyses. Methodological rigour, which is also known as reliability or trustworthiness, can be understood as an established order of procedure in academic research. The scholars who have addressed the topic of methodological rigour in the context of management science in the Polish literature include W. Czakoń [2014a, 2014b]. According to his proposed terminology, methodological rigour relates to the way in which research is conducted and, especially, to whether it is consistent with the assumed procedure [Czakoń 2014a, p. 59]. What is expected from the research process is reliability which, in turn, depends on the adopted paradigm [Czakoń 2014b, p. 38]. Social science research quite often research a simplistic division between quantitative and qualitative research which is a consequence of employing a positivist or interpretative paradigm. Methodological rigour always refers to the quality of research in terms of its methodological procedures. In the case of quantitative research whose procedures

are less flexible, rigour denotes its accuracy or precision with respect to planning, data collection, analysis and reporting [Marquart 2017], while rigour in qualitative research is associated with the quality of the research process [Given, Saumure 2008]. This is described in the following terms: transparency (clarity in describing the research process), maximal validity or credibility (accurate representation of data), maximal reliability or dependability (repeatability of the research procedure), comparability (various cases) and reflexivity (researchers are aware that their presence can influence the results obtained) [Given, Saumure 2008]. Notwithstanding the view that it is imperative to formulate one's own assessment criteria for qualitative research, attempts are being made to modify the classic assessment criteria [Flick 2011; Johnson, Buehring, Cassell, Symon 2007].

The conclusion drawn when comparing the criteria for these two paradigms is that each represents an attempt to refer to four general aspects of doing research: the search for truth, the practical applicability of results, coherence and neutrality. Yet, as W. Czakon has observed: "Whereas positivism – rightly expecting similar results for objectively existing phenomena – implies the replication of research, interpretivism – expecting original interpretations from future research – demands reliability" [Czakon 2014b, p. 38].

## **Criteria for assessing the methodological rigour of case study research**

An introductory explanation is required if the above discussion is to be related to case-study research. First of all, it is important to note that the case study is often identified with qualitative research. It would thus be more adequate to adopt the criteria arising from the interpretative paradigm for this type of research. The author of one of the most frequently cited works on case studies, R.K. Yin [2009, p. 19], argues that case studies can only be conducted on the basis of quantitative data – with no account taken of data gathered by methods such as observation. If so, it would be more adequate to apply positivist criteria to case study research [Gibbert, Ruigrok, Wicki 2008].

The methodological rigour of case study research is perceived through the prism of the four criteria mentioned earlier [Gibbert et al. 2008]. If we are to apply them to assessment criteria for the methodological precision of case study research, it is necessary to stress reliability and to place less emphasis on the remaining three criteria that typify the positivist paradigm: internal validity, external validity and construct validity. They are connected in the following way: "Without a clear theoretical and causal logic (internal validity), and without a careful link between the theoretical conjecture and the empirical observations (construct validity), there can be no external validity in the first place" [Gibbert et al. 2008, p. 1468]. These criteria correspond with those characteristic of

deductive, mainly quantitative research [Crowther, Lancaster 2009, p. 81]. The search for their counterparts in inductive research, including the case study, led D. Crowther and G. Lancaster [2009, p. 81] to the following reformulations:

- validity – has the researcher gained full access to the knowledge and views of informants?
- reliability – could similar observations be made by other researchers under other circumstances?
- generalizability – to what extent will the conclusions and theories arising from an investigation of a given set of circumstances and conditions be applicable to another?

It should be noted that there are some papers that mention the criteria of validity and reliability in general terms but do not distinguish construct validity in detail [Tharenou et al. 2007]. There are also cases where the question of the assessment criteria for the quality of case study research is not raised at all. As A. Bryman and E. Bell [2007, p. 63] note, it is the external validity, i.e. generalizability, of the results obtained in a given case study (which in their opinion is absent when dealing with an individual case study) that is of greatest significance in research of this kind.

Standardizing the research situation, and thus controlling the variables in the study [Flick 2010, p. 82] which is recommended by some researchers as a means of ensuring the quality of results, will not prove fully adequate for case study research. It has been noted in this connection that there is no agreement as to a single set of criteria for the evaluation of interpretative research [Cepeda, Martin 2005, p. 872].

However, irrespective of the solutions adopted for the interpretation of the case study strategy, it is necessary to focus on the way the research that uses it is described. For this reason, we regard assessment criteria for methodological rigour that can be treated as universal and thus adequate for both the constructivist and positivist perspectives as the key point in our analysis of the empirical material.

## Research methodology

The articles selected for the study were published in journals whose editorial boards, in accordance with the Regulation of the Ministry of Science and Higher Education of 8 August 2011 on Domains of Knowledge, Fields of Science and of the Humanities, and Academic and Artistic Disciplines [Journal of Laws 2011, no. 179, item 1065], reported management science – solely or as a sub-discipline of either economics or the humanities – as their principal discipline in an evaluative questionnaire in 2015. The final sample was selected by identifying three categories of journal according to their discipline: management science with no umbrella discipline, management science with economics as an umbrella discipline, and management science with humanities as an umbrella discipline.

Journals included in the evaluation of academic journals by the Ministry of Science and Higher Education from 2012 were identified by reference to entries in the Polish Academic Bibliography [PBN, b.d.] and also included for analysis. The final sample for analysis was composed of a total of 21 journals representative of management science. They included one journal from the humanities, nine from economics and eleven from both fields. Table 1 lists the journals which published articles identified in BazEkon by the keyword *studium przypadku* and *case study*. Papers that matched our research aim were published in only twelve journals.

**Table 1. List of the journals included in the study**

Item	Journal title*	ISSN	Points awarded by the Education Ministry (list B)	Academic field	Number of articles included in the study
1.	<i>Marketing i Rynek</i> (Marketing and the Market)	1231-7853	9	H/E	54
2.	<i>Przedsiębiorczość i Zarządzanie</i> (Entrepreneurship and Management)	1733-2486	14	H/E	37
3.	<i>Przegląd Organizacji</i> (Organization Review)	0137-7221	13	E	33
4.	<i>Zarządzanie Zasobami Ludzkimi</i> (Human Resource Management)	1641-0874	13	H/E	30
5.	<i>LogForum</i>	1895-2038	13	E	5
6.	<i>Operations Research and Decisions</i>	2081-8858	12	E	4
7.	<i>Organizacja i Kierowanie</i> (Organization and Leadership)	0137-5466	14	H/E	4
8.	<i>Nauki o Zarządzaniu</i> (Management Science)	2080-6000	10	E	3
9.	<i>International Journal of Contemporary Management</i>	1643-5494	14	H/E	3
10.	<i>Journal of Intercultural Management</i>	2080-0150	11	H	3
11.	<i>Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie</i> (Research Papers of the Małopolska School of Economics in Tarnów)	1506-2635	9	H/E	2
12.	<i>Organizacja i Kierowanie</i> (Organization and Management)	1899-6116	9	H/E	1

Legend:

H – humanities, E – economics.

\* Polish journal titles were translated into English (in brackets).

Source: own elaboration.

Selecting the articles was the next stage in the research process. This was accomplished by searching BazEkon<sup>1</sup> [BazEkon, b.d.], for instances of the term *case study* within the keyword fields of each journal designated at the previous stage. This operation re-

<sup>1</sup> BazEkon is the Polish full text database covering journals on economics and related fields.

turned 179 articles. After excluding theoretical articles and articles that did not employ case studies, 139 remained for analysis. We referred to the assessment criteria for methodological rigour applied by exponents of the positivist and constructivist paradigms to describe ways of presenting the case studies. We analysed the following questions concerning whether the author(s) specified, formulated or explained:

- the aim of the case study,
- the nature of the research,
- a definition of “case study”, including the source of the definition,
- the type of case study,
- the reasons for applying the case-study research method,
- the presented context or a description of the case study,
- the justification for the selection of particular cases,
- the use of a theoretical model,
- the unit of analysis,
- research questions and hypotheses,
- data sources,
- the use of computerized data analysis,
- the use of triangulation,
- the data-gathering method,
- the way of describing the analytical process,
- the limitations of the analysis,
- the ways of ensuring analytical reliability and validity, such as: having the draft report reviewed by the research participants, preparing a case study protocol, and creating a database.

## Results of the research

In only 18 of the 139 (13%) articles was the research aim directly stated. We understand the research aim to refer to one of three types of study: theory-building, theory-testing or practical. Where the author(s) did not state the research aim directly, we made an interpretation based on the information presented. In one case it was impossible to establish the author’s intention, and in another case we decided to categorize the paper as combining a practical aim with theory-testing. Classifying the articles according to their research aims, we determined that 89 of them (64%) were practical, 30 (21%) were theory-creating and 20 (15%) were theory-testing.

The second criterion concerned the nature of the research. Was it descriptive, explanatory or exploratory? The nature of the research was stated directly in only 12 of the

articles analysed. Classifying the articles according to this criterion, we determined that the majority of articles, 80 (58%), were descriptive, while 39 (28%) were explanatory and 19 (14%) were exploratory. It should be noted that one of the articles was classified as both explanatory and descriptive.

Investigating the frequency with which authors supplied a definition of *case study* also interested us. Such a definition was provided in only 5 of the 139 (3,6%) articles and was borrowed from the work of R.K. Yin [2009] or D. Silverman [2012]. Polish definitions of *case study* were found in the literature of the given thematic field.

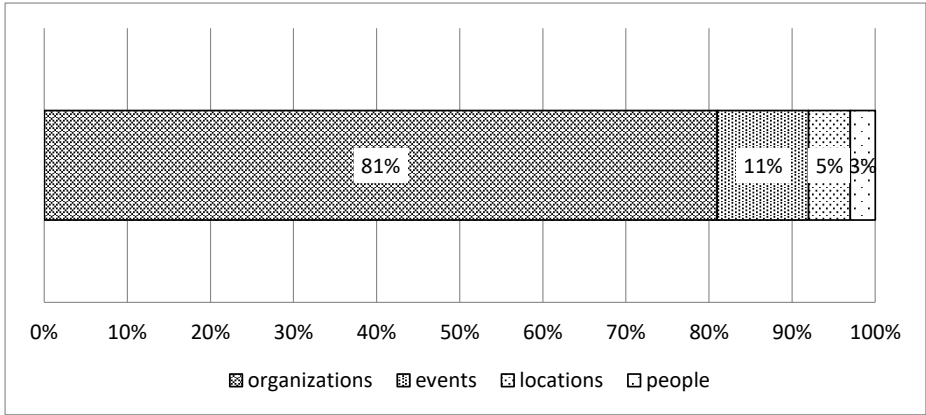
The reasons for choosing the case study as an appropriate research strategy was another important issue from the perspective of methodological rigour. These reasons were directly provided in only 6 of the 139 cases (4,3%), while in 12 texts it was possible to discern an indirect explanation for the choice of research method. In our view, providing a context for the case study, which might take the form of a description of the sector being studied or an account of why a particular subject has been chosen, is important in building an argument for applying the case-study approach. This context was given in detail in 97 papers (70%), briefly in 28 papers (20%) and not at all in 14 (10%).

Justification for the selection of particular cases for analysis, which is the next aspect of research description, was not provided in 91 (65%) of the articles. A detailed justification for case selection was given in 25 papers (18%). The explanations in 23 of the papers (17%) were brief, in other words, the author(s) did not use expressions such as: "The selection of this case/these cases was justified on the following grounds...", although there were passages in the text that made it possible to surmise their intentions.

A case study analysis can proceed on the basis of a pre-determined theoretical model, which in most cases is derived from a review of the literature and from the research hypotheses. The authors gave a detailed presentation of such a model in 33 articles (23%), while in 25 articles (18%) they gave an indirect account of it. In the latter case, this meant specifying relationships or propositions based on pre-existing theories. However, no reference was made, either directly or indirectly, to any theoretical models in 81 of the articles (58%).

Methodological rigour obliges researchers not only to substantiate the choice of subjects for their investigations, but also to indicate the unit of analysis in the case study. This was specified directly in 82 of the papers (59%) and not at all in the remaining 57. When classifying these units of analysis, we found that organizations were most frequently researched (113 articles; 81%), followed by events (16 articles; 11%), locations (6 articles; 5%) and people (4 articles; 3%) – see Figure 1.

Figure 1. Units of analysis in case-study research appearing in Polish management journal



Source: own elaboration.

Properly formulated research questions are an important element in all research processes and assessments of methodological rigour. These questions were expressed directly in only 25 (18%) of the analysed papers, while in 8 papers (6%) they were stated indirectly, i.e. they appeared in passages justifying the choice of research subject. Research questions were therefore not stated explicitly in as many as 106 (76%) of the 139 papers analysed. We obtained similar results when searching for research hypotheses or assumptions in the texts studied. Their authors mentioned them directly in 16 papers (11% of cases) and indirectly in 13 (9%). They were entirely absent, however, in 110 (79%) of the 139 texts investigated.

A separate section in our analysis is devoted to information on data sources. None was provided, either directly or indirectly, in 30 cases (almost 22% of the articles studied). Not only had the authors not indicated their sources, it was also impossible to tell from the discussion of the results what type of data they had based their conclusions on.

Where these were specified, the most frequent data types were the internal data of organizations, such as reports and statistics. This was the sole source of data in 24 (17,3%) of the articles. Overall, 50 (36,0%) papers used a single data source to conduct analyses, 59 (42,4%) used more than one, and 24 (17,3%) used at least three. In papers that drew on a variety of sources, the most frequent combination was of an organization’s internal data with individual interviews and/or observation.

Of all of the texts analysed, in only three cases did the authors provide explicit information about their methods of computerized data analysis, stating the software used.

It is important to note here that, as in the case of data sources, descriptions of the process of data analysis and the software used to that end should be treated as one



of the basic aspects of methodological rigour and one of the most important ways of ensuring reliability. In 90 of the articles (65% of the material analysed) there were no expressions or passages to suggest that the authors used any form of triangulation. Data triangulation was applied, however, in 47 papers (34%). Methodological triangulation was used in 2 (1,4%) of the articles.

It is worth returning here to our earlier comparison of data sources. Data coded earlier as using one source of data, such as a company's internal information, could in fact have drawn upon both financial reports and employee satisfaction research. By the same token, articles that were classified as using only the observation technique may also have used observation of physical artefacts and interactions between employees. If that was the case, the publication was regarded as having used data triangulation.

Authors who employ triangulation do not always report it directly. There are a number of possible reasons for this, but the present study suggests lack of research awareness. In only eight articles did authors use the word "triangulation" when describing their procedures.

There is no description of the data-gathering method in 87 (62,6%) of the papers. Of these, 30 (21,6%) do not identify the data sources. Only 17 (12,2%) articles, which include the 8 (5,8%) that mention the word "triangulation," describe the data gathering process in detail. A brief account of the data-gathering process is provided in 35 (25,2%) cases.

The analytical process is not described in almost 80% (111 publications) of the material analysed. It is described in detail in four articles and only briefly in 24 (17,3%). In our opinion, this state of affairs needs to change. A description of the analytical process should be a mandatory feature of all research.

The great majority of articles (86% of the 139 studied) do not discuss the limitations of the analysis, only nine papers discuss the limitations directly and ten do so briefly. This is unacceptable from the perspective of methodological rigour. A discussion of possible limitations, and the measures taken to address them, is a basic sign that the research in question is methodologically mature.

We close this discussion of the ways in which case studies are presented in management literature by raising the following issues connected with ensuring reliability and validity:

- In only one of the publications studied did the author refer to a review of the draft report by the research participants. There were no expressions or passages in any of the other papers to suggest that their authors had adopted this strategy.
- There were no expressions or passages in any of the articles from which to surmise that their authors had written a case study protocol.
- In only one article was there information to suggest that the authors had created a database that was subsequently used in other research.

## Discussion and conclusion

Our findings show that the authors of articles using the case study approach in Polish management journals do not always directly name the components of research that make it possible to assess its methodological rigour. The research components mentioned directly in the articles studied were: data sources (78%), the context of the study (70%), units of analysis (59%) and, somewhat further behind, research questions (25%) and the conceptual framework (23%). Research hypotheses, research aims and data-gathering methods were noted in 12–15% of the papers studied. The remaining components encapsulated in the criteria for our study appeared only sporadically.

The above findings show that the main function of the articles investigated is to present cases in order to reveal a given phenomenon but without reference to theoretical assumptions and without any in-depth analyses conducive to theory-building. Because these articles are above all practical in nature, they omit certain elements of research methodology. This is exemplified in the dominance of description and in the absence of elements characteristic of academic research.

We may consequently state that what the data shows is that the presented research published in Polish management journals does not support the assertion that methodological rigour is observed.

The presented research was restricted to material published in journals that can be taken as representative of management science (let us recall that only journals belonging to that discipline in the fields of economics or humanities were taken into account). We do not exclude the possibility that there are case studies to be found in management journals that have an umbrella discipline other than economics or the humanities.

The results of the present study correspond with those obtained by M. Gibbert and W. Ruigrok [2010], who found that only a few case studies made direct reference to positivist criteria. An examination of articles reporting research carried out using the case study method in Brazilian management accounting journals found that methodological rigour was not applied and that description, rather than explanations underpinned by methodological thoroughness, was dominant [Marques, Camacho, Alcantara 2015]. Similarly, in Polish journals we also detect a gap between the recommendations for conducting case study research and the way it is actually presented.

G. Cepeda and D. Martin's [2005] analysis of case studies published in the *Management Decision* journal involved three main elements: research is conducted on the basis of (1) a conceptual framework in accordance with (2) the research cycle (research plan, data gathering, data analysis, critical analysis) and (3) a theory is devised on the basis of a review of the subject literature. The perspective they adopt is that case studies are devised to assist in building theories around poorly understood phenomena [Cepeda,

Martin 2005, p. 872]. Yet, if we contrast the results of the present study with the observations of these Spanish scholars, we see that Polish publications are dominated by a report-writing approach that seeks only to describe a given phenomenon. It is therefore recommended that research that seeks to broaden our knowledge of phenomena occurring in organizations should be preceded by, and based on, a thorough literature review.

The present study shows that it is essential for authors to address more closely the issue of justifying the research method they are applying, along with its associated components, in the sections that describe their research methodology. Not doing so will result in a disconnection between publications that discuss and recommend the application of proper research methods and the actual practice of writing reports, in which references to research methods are omitted.

## Bibliography

BazEkon (b.d.), [online] <http://bazekon.icm.edu.pl>, access: 30.01.2018.

**Bryman A., Bell E.** (2007), *Business research methods*, 2<sup>nd</sup> edition, Oxford University Press, Oxford.

**Cepeda G., Martin, D.** (2005), *A review of case studies publishing in Management Decision 2003–2004: Guides and criteria for achieving quality in qualitative research*, "Management Decision", vol. 43, no. 6, pp. 851–876.

**Crowther D., Lancaster G.** (2009), *Research Methods: A Concise Introduction to Research in Management and Business Consultancy*, 2<sup>nd</sup> edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, Amsterdam.

**Czakon W.** (2014a), *Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu*, "Organizacja i Kierowanie", vol. 161, no. 1, pp. 51–62.

**Czakon W.** (2014b), *Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu*, "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", no. 340, pp. 37–45.

**Flick U.** (2010), *Projektowanie badania jakościowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Flick U.** (2011), *Jakość w badaniach jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Gibbert M., Ruigrok W.** (2010), *The 'what' and 'how' of case study rigor: Three strategies based on published work*, "Organizational Research Methods", vol. 13, no. 4, pp. 710–737.

**Gibbert M., Ruigrok W., Wicki B.** (2008), *What passes as a rigorous case study?*, "Strategic Management Journal", vol. 29, no. 13, pp. 1465–1474.

**Given L., Saumure K.** (2008), *Rigor in Qualitative Research* [in:] L. Given (ed.), *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*, vol. I, SAGE, Thousand Oaks, pp. 795–796.

**Gulati R.** (2007), *Tent poles, tribalism, and boundary spanning: The rigor-relevance debate in management research*, "Academy of Management Journal", vol. 50, no. 4, pp. 775–782.

**Johnson P., Buehring A., Cassell C., Symon G.** (2007), *Defining qualitative management research: An empirical investigation*, "Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal", vol. 2, no. 1, pp. 23–42.

**Marquart F.** (2017), *Methodological Rigor in Quantitative Research* [in:] J. Matthes, C.S. Davis, R.F. Potter (eds.), *The International Encyclopedia of Communication Research Methods*, John Wiley & Sons, Hoboken, pp. 1–9.

**Marques K.C.M., Camacho R.R., Alcantara C.C.V.** (2015), *Assessment of the methodological rigor of case studies in the field of management accounting published in journals in Brazil*, "Revista Contabilidade & Finanças", vol. 26, no. 67, pp. 27–42.

PBN (b.d.), *Polska Bibliografia Naukowa* [online], <https://pbn.nauka.gov.pl/sedno-webapp/>, access: 30.01.2018.

Journal of Laws (2011), *Regulation of the Ministry of Science and Higher Education of 8 August 2011 on Domains of Knowledge, Fields of Science and of the Humanities, and Academic and Artistic Disciplines*, no. 179, item 1065.

**Silverman D.** (ed.) (2012), *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Tharenou P., Donohue R., Cooper B.** (2007), *Management research methods*, Cambridge University Press, Cambridge-New York.

**Vermeulen F.** (2005), *On rigor and relevance: fostering dialectic progress in management research*, "Academy of Management Journal", vol. 48, no. 6, pp. 978–982.

**Yin R.K.** (2009), *Case study research. Design and methods*, 4<sup>th</sup> edition, SAGE Publications, Thousand Oaks.



## Część II

---

# Innowacyjność w modelach biznesu współczesnych przedsiębiorstw





---

**Grzegorz Krzos** | grzegorz.krzos@ue.wroc.pl

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów

**Estera Piwoni-Krzeszowska** | estera.piwoni-krzeszowska@ue.wroc.pl

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów

## Propozycja konceptualnego wzorca ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa – założenia teoretyczne

### A Conceptual Pattern of Organizational Developmental Path – the Proposal and Theoretical Assumptions

**Abstract:** The current and future activities of enterprises are determined with the history of its development. The studies on the developmental paths do not propose their unique conceptual patterns. Hence, the paper constitutes the attempt of defining the organizational developmental path and presenting its conceptual pattern. As a result, it is expected to provoke the discussion within the topic presented. The paper has been prepared with regard to the critical literature review that enabled to state that the organizational developmental path reveals the evolution of enterprises' orientations encompassing some organizational images described by means of selected dimensions of assumed orientations.

**Key words:** organizational development, developmental path, organizational orientation.

## Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa, rozwijając się, podlegają ciągłym zmianom. Z jednej strony są one wynikiem potrzeby dostosowywania się do stale zmieniającego się rynku lub/i jego kreacji. Z drugiej zaś zmiany te są determinowane swoistą historią każdego z przedsiębiorstw [Vergne, Durand 2010]. Przeszłość przedsiębiorstwa jest ważna dla jego teraźniejszego

i przyszłego rozwoju, poniewaŝ bez zrozumienia przeszłości trudno jest odpowiedzieć na pytanie, skąd biorą się obecne problemy i co naleŝy z nimi zrobić w przyszłości [Oblóŝ 2017]. Praktyka pokazuje zaŝ, ŝe przedsiębiorstwa, dążąc do realizacji swoich celów, nie podążają utartymi, lecz rozmaitymi ścieŝkami. Znajomość przebiegu tych ścieŝek jest istotna, poniewaŝ rzutuje ona na wiele decyzji i działań podejmowanych przez zarzadzających, właścicieli przedsiębiorstwa w przyszłości. Zatem za zasadne uwaŝa się podjęcie próby prezentacji przebiegu rozwoju przedsiębiorstw, gdyŝ aktualne teorie zarządzania bardziej koncentrują się na modelach biznesu, strategiach, koncepcjach, w których trudno widoczna jest historia ewolucji danego przedsiębiorstwa – jego *continuum* obrazów (fotografii) od narodzin do obrazu przedsiębiorstwa w badanym czasie. W tym kontekście celem podejmowanych w artykule badań jest próba zdefiniowania ścieŝki rozwoju przedsiębiorstwa oraz przedstawienie propozycji konceptualnego wzorca opisu i pokazania ścieŝek rozwoju przedsiębiorstw, co miałoby stanowić asumpt do dyskusji nad podejmowaną w artykule problematyką. Artykuł ma charakter teoriopoznawczy, a badania przeprowadzono na podstawie krytycznej analizy literatury.

## Postrzeganie rozwoju przedsiębiorstwa

Studia literatury skłaniają do wniosku, ŝe badacze nie reprezentują jednego stanowiska w definiowaniu rozwoju. O bogactwie postrzegania tego terminu świadczą liczne jego interpretacje w literaturze polskojęzycznej. Zaŝ w publikacjach anglojęzycznych różnorodność i zmiennność stosowania pojęć odnoszących się do rozwoju przedsiębiorstw pokazuje brak konsekwencji w stosowaniu tego terminu (m.in. *development*, *growth*, *organizational change*, *development and growth*). Rozstrzygnięcie problemu kwestii terminologicznej dodatkowo komplikuje różne bądź toŝsame postrzeganie pojęć „rozwój” i „wzrost”. Nawet w kluczowej publikacji traktującej o problematyce zmian zachodzących w przedsiębiorstwach, E. Penrose [1959] wprowadzi wyróŝnia wewnętrzne procesy doskonalenia (*internal process of development*) i wzrost ilościowy (*increase in amount*), ale w swoich rozważaniach terminu „growth” używa, odnosząc się do jednego z nich lub obu okreŝleń równocześnie. W tym kontekście zaproponowanie konceptualnego wzorca ścieŝek rozwoju przedsiębiorstw wymaga zabrania głosu w tej dyskusji i przyjęcia okreŝlonego stanowiska w kwestii rozwoju. Konstatując, w publikacjach anglojęzycznych terminy wzrost („growth”) i rozwój („development”) z zasady nie są jednoznaczne, a ich definiowanie może odbywać się na podstawie wnioskowania z kontekstu. Natomiast wyraźniejsze stanowiska prezentowane są w rodzimej literaturze. Naleŝy przy tym podkreŝlić, ŝe publikacje te w zdecydowanej większości pochodzą z końca ubiegłego wieku, kiedy to – z powodu zachodzącej w Polsce transformacji – problematyka wzrostu i roz-

woju była przedmiotem szczególnego zainteresowania badaczy. Pozycje te wprawdzie można współcześnie postrzegać już jako klasyczne, ale nie można im odbierać wkładu w rozwój nauk o zarządzaniu i trzeba zauważyć, że cechuje je wyjątkowa dociekliwość i precyzja wywodów.

Za J. Machaczką [1998, s. 14] przyjmuje się, że rozwój jest to ogólnie zachodzący w czasie proces zmian. Należy przy tym zauważyć, że autor ten podkreśla, iż chodzi „głównie o zmiany o charakterze jakościowym, a nie ilościowym”, ale te ostatnie też stanowią o rozwoju i przejawiają się w rozbudowaniu potencjału wewnętrznego organizacji [Machaczka 1998, s. 18]. Jednoznaczne stanowisko reprezentuje Z. Pierścionek [1996, s. 11], który sądzi, że rozwój jest zjawiskiem jakościowym, wzrost zaś stanowi kategorię ilościową, ale jest on immanentną cechą rozwoju, zatem pojęcie rozwoju obejmuje również wzrost [Pierścionek 1996, s. 15; Famielec 1997, s. 17]. Pogląd ten podziela również J. Skalik [2012, ss. 123–124], według którego „wzrostowi organizacji towarzyszy zwykle ich rozwój, który stanowi jakościową stronę rosnącej skali działania”. Poza tym zarówno Z. Pierścionek [1996, s. 15], jak i na przykład B. Godziszewski [2010, s. 18] podkreślają, że wzrost i rozwój są ze sobą sprzężone. Natomiast S. Cyfert i K. Krzakiewicz [2010, s. 68–69] postrzegają rozwój w kategoriach jakościowych. J. Machaczka [1998, s. 14] twierdzi też, że rozwój organizacji należy rozpatrywać z całościowego punktu widzenia. Jest to zbieżne z opinią Z. Pierścionka [1996, s. 14], który uważa, że rozwój dotyczy wielu zmian różnych systemów przedsiębiorstwa, które powinny skutkować jego wzrostem. Poza tym J. Famielec [1997, s. 17] słusznie zauważa, że rozwój może mieć wymiar zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny.

Ważną kwestią dotyczącą rozwoju jest pytanie, czy rozwój należy postrzegać tylko w kategorii zmian pozytywnych, a więc utożsamiać go z postępem. Takie stanowisko można odnaleźć między innymi w poglądach A. Stabryły [1995, s. 7], który, dodatkowo zawężając pojęcie rozwoju do zmian jakościowych, uważa, że o rozwoju należy mówić wówczas, gdy zachodzące w przedsiębiorstwie zmiany można ocenić pozytywnie z punktu widzenia realizacji jego celów. Na pozytywny wymiar rozwoju wskazują też Z. Pierścionek [1996, s. 11] oraz S. Cyfert i K. Krzakiewicz [2010, ss. 68–69]. Odmienne poglądy wyrażają na przykład A. Kaleta [2014] i J. Machaczka. Obserwując praktykę gospodarczą, trudno jest się nie zgodzić, że funkcjonowaniu przedsiębiorstw towarzyszą ciągłe sukcesy i porażki [Kaleta 2014, s. 7], które są „najbardziej charakterystycznym przejawem ich rozwoju – procesu zawierającego się między powstaniem organizacji a jej upadkiem” [Machaczka 1998, s. 7]. Słowa Ch. Bernarda, mówiące o tym, że „(...) fiasko organizacji, dezorganizacja, dezintegracja, rozpad organizacji oraz reorganizacje są charakterystycznymi elementami historii ludzkości” [Machaczka 1998, s. 7], są szczególnie aktualne w warunkach, w jakich przyszło działać współczesnym przedsiębiorstwom: w warunkach ciągłych, często nieprzewidywalnych i wielowymiarowych zmian. Zresztą

Z. Pierŝcionek [1996, s. 11] zauwaŝa r3wnieŝ, ŝe rozwój przedŝi3biorstwa dotyczy zmian, kt3re dostosowuj3 je do ci3gle zmieniaj3cego si3 otoczenia. Przyj3cie w tej sytuacji, ŝe o rozwoju przedŝi3biorstwa moŝna m33wi3 tylko w3wczas, gdy cechuje go ci3gły poŝt3p, wydaje si3 zbyt ortodoksyjnym za33wieniem. Dlatego podziela si3 raczej pogl3d J. Machaczki i, podobnie jak K. Fabiańska i J. Rokita [1986, s. 11], uwaŝa si3, ŝe rozwój kaŝdego przedŝi3biorstwa cechuje okresowo poŝt3p, regres lub stagnacja. Zatem przyjmuje si3, ŝe rozwój moŝe by3 progresywny i jest on wtedy zwi3zany z poŝt3pem, a wi3c d3ŝeniem do stanu poŝ3danego. Rozw3j moŝe teŝ by3 regresywny i wyst3puje on w3wczas, gdy nast3puje oddalanie si3 przedŝi3biorstwa od stanu poŝ3danego. I wreszcie przejawem rozwoju moŝe by3 stagnacja, a wi3c okres, kiedy zachodz3 zmiany, kt3rych skutki si3 kompensuj3. Przyj3cie takiego stanowiska nie k33ci si3 z twierdzeniem T. Kotarbińskiego [1961, ss. 69–70], ŝe rozwój okreŝla r33nic3 mi3dzy stanem rzeczy na pocz3tku i na koŝcu danego okresu.

Konkluduj3c, moŝna zatem przyj33, ŝe rozwój przedŝi3biorstwa jest zachodz3cym w czasie procesem jakoŝciowych i iloŝciowych zmian o charakterze progresywnym, regresywnym lub stagnacji.

## Teorie wyjaŝniaj3ce rozwój przedŝi3biorstwa

Wyczerpuj3cych wyjaŝnieŝ, dlaczego i jak zachodz3 zmiany w funkcjonowaniu przedŝi3biorstw, udzielaj3 A. Van de Ven i M. Poole [1995]. Czyni3 to w przekroju czterech teorii, a mianowicie cyklu ŝycia, teleologicznej, dialektycznej oraz ewolucyjnej.

Teoria cyklu ŝycia opiera si3 na za33wieniu, ŝe zmiana jest nieuchronna, a przedŝi3biorstwo rozwijaj3ce si3 ma w sobie zasadnicz3 form3, logik3, program lub kod, kt3re reguluj3 proces zmian. Ta zasadnicza forma, logika, program lub kod sprawiaj3, ŝe organizacja przechodzi kolejne fazy rozwoju w trakcie swojego funkcjonowania [Van de Ven, Poole 1995, s. 515].

R. Quinn i K. Cameron [1983, ss. 34–40] podaj3, ŝe wiod3cymi modelami prezentuj3cymi cykl ŝycia organizacji s3: model motywacji do wzrostu [Downs 1967], model krytycznych problem3w menedŝerskich [Lippitt, Schmith 1967], model strategii i struktury [Scott 1971], model mentalnoŝci cz33onk3w organizacji [Torbert 1974], model funkcjonalnych problem3w [Lyden 1975], model struktury organizacyjnej [Katz, Kahn 1978], model podstawowej dzia33alnoŝci organizacyjnej [Adizes 1979], model wewn3trznej kontroli spo3ecznej, struktur pracy i relacji z otoczeniem [Kimberly 1979] oraz model wzrostu organizacji Greinera [1972]. Modele te s3 krytykowane przede wszystkim za to, ŝe albo wcale, albo w niesatysfakcjonuj3cym zakresie podejmuj3 problematyk3 zmiany efektywnoŝci organizacyjnej w czasie. Poza tym w poszczeg33lnych fazach rozwoju s3

rozważane różne kryteria zmian z różnych poziomów analizy [Quinn, Cameron 1983, ss. 40–41]. Studia tych modeli doprowadziły R. Quinna i K. Camerona [1983, s. 40] do wniosku, że każdy z tych modeli zawiera fazę przedsiębiorczości, zespołowości, formalizacji i kontroli oraz wypracowania i adaptacji struktur.

Teoria dialektyczna zakłada, że przedsiębiorstwo funkcjonuje w pluralistycznym świecie kolidujących ze sobą zdarzeń, sił, sprzecznych wartości, które konkurują o dominację i kontrolę [Van de Ven, Poole 1995, s. 517]. Zmiany w przedsiębiorstwie następują więc pod wpływem tych czynników, które osiągną wystarczającą siłę, żeby wytrącić je ze *staus quo*. Zatem w rozwoju organizacji po względnie stabilnym okresie, w którym jej orientacja na sukces jest spójna, dochodzi do reorientacji, będącej następstwem zaistniałych momentów przełomowych. Tym samym przedsiębiorstwa nie rozwijają się zgodnie z góry przyjętymi sekwencjami etapów, lecz przechodzą specyficzne sobie stany stabilności i niestabilności [Rutherford, Buller, McMullen 2003, ss. 321–322]. W nurt tych poglądów wpisuje się model rozwoju organizacji zaproponowany przez R. Phelps, R. Adamsa i J. Bessanta [2007].

Teoria ewolucji zakłada, że zmiana jest ciągłym cyklem wariacji, selekcji i retencji. Teoria ewolucji w aspekcie rozwoju wskazuje, że przedsiębiorstwa przybierają nowe formy organizacyjne w rezultacie nie zawsze zaplanowanych działań, lecz pod wpływem emergentnych szans, które mogą też być przypadkowe [Van de Ven, Poole 1995, s. 518]. Przebieg rozwoju przedsiębiorstw może więc być wynikiem pojawiających się okazji [Krupski 2009, s. 156]. Przedsiębiorstwa podlegają też selekcji, która odbywa się głównie poprzez rywalizację o ograniczone zasoby [Stańczyk-Hugiet 2013, s. 119]. Retencja zaś dotyczy sił (w tym inercji i wytrwałości), które utrwalają i utrzymują określone formy organizacyjne. K. Weick i R. Quinn [1999] zauważyli, że zmienność stymuluje wybór nowych form organizacyjnych, a retencja sprzyja zachowaniu poprzednich postaci i praktyk [1999, ss. 361–386]. Zatem organizacje stale balansują pomiędzy zmianami strukturalnymi zorientowanymi na niezawodność a zmianami zapewniającymi ich rosnącą adaptacyjność. Przedsiębiorstwa obierają więc swoje ścieżki rozwoju, dążąc z jednej strony do adaptacji, z drugiej zaś do utrzymania aktualnego stanu [Stańczyk-Hugiet 2013, s. 120].

W teorii teleologicznej rozwój przedsiębiorstwa postrzegany jest jako powtarzająca się sekwencja formułowania celów, ich wdrażania, oceny i modyfikacji, na podstawie tego, czego organizacja się nauczyła i jak zmieniają się warunki jej funkcjonowania. W przeciwieństwie do teorii cyklu życia, teleologia nie określa nieuniknionej sekwencji zdarzeń ani nie określa, jaka będzie trajektoria rozwoju organizacji. Osiągnięcie przez przedsiębiorstwo założonego celu nie oznacza jednak pozostania w stanie stałej równowagi, gdyż organizacja staje przed wyzwaniem realizacji nowych celów, które są określane na podstawie przeszłych działań i pod wpływem zmian zarówno w środowisku wewnętrznym

nym, jak i tych zachodzących w jej otoczeniu. Tym samym nie można *a priori* określić, jaki będzie przebieg rozwoju organizacji. Zatem przyjmując perspektywę teorii teleologicznej, w najlepszym wypadku można stworzyć zestaw możliwych ścieżek rozwojowych przedsiębiorstwa i opierając się na normach racjonalności decyzji i działania zalecać ich określony przebieg [Van de Ven, Poole 1995, ss. 516–517].

Studia literatury skłaniają więc do wnioskowania, że przedsiębiorstwo, dążąc do realizacji powziętych celów, podlega ewolucji, od momentu jego powstania aż po jego likwidację, a zmiany zachodzące w czasie mają charakter inkrementalny lub przełomowy i są rezultatem oddziaływania często kolidujących ze sobą czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, których istotność podlega selekcji, i które wpływają na różnicowanie i retencję funkcjonowania organizacji. Historia przebiegu ewoluowania działalności przedsiębiorstwa jest odzwierciedlona w ścieżce jego rozwoju. Studia dotychczas przeprowadzonych badań pokazują jednak, że brak jest konceptualnego wzorca, który pozwoliłby na prezentację i opis tych ścieżek. Badania w tym zakresie zostały podejmowane przez N. Siggelkova [2001, 2002], ale dotyczą jedynie egzemplifikacji i próby opracowania typologii ścieżek rozwoju. Zatem można wysnuć wniosek, że w tym obszarze występuje luka badawcza.

## Ścieżka rozwoju przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji

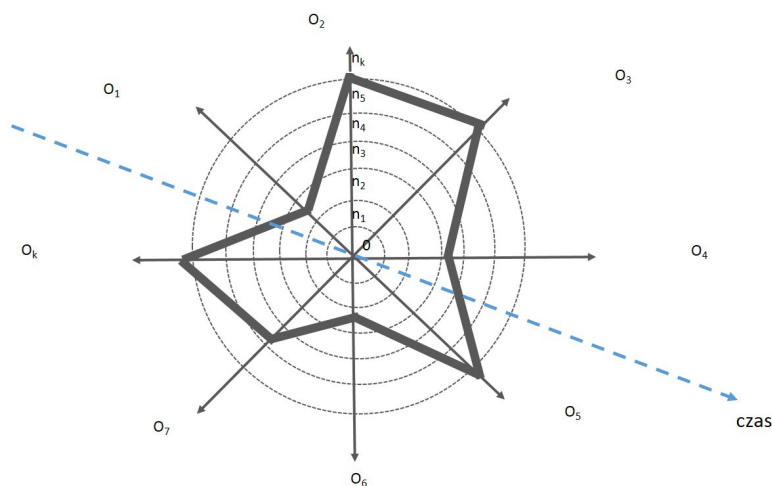
Rozwój przedsiębiorstwa obejmuje komplementarne zmiany w różnych sferach i obszarach jego funkcjonowania [Adamik, Zakrzewska-Bielawska 2014, s. 25]. Zatem proces tych zachodzących w czasie zmian należy postrzegać holistycznie [Machaczka 1998, s. 14]. Nie da się więc go sprowadzić do jednego wymiaru. Tematyka ta jest stosunkowo często poruszana w literaturze, a badania są podejmowane z równych poziomów epistemologicznych. Zawężając analizę, rozwój można rozpatrywać w wymiarach: ekonomicznym, organizacyjnym, personalnym, informacyjnym, techniczno-produkcyjnym [Stabryła 1995, s. 7], a oprócz tego z perspektywy finansowej i strategicznej [Bratnicki, Austen 2005, s. 235]. Z teleologicznego punktu widzenia rozwój powinien prowadzić do udoskonalania pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu. A to z kolei, oprócz rozwoju infrastruktury organizacji, wymaga rozwoju produktów i rynków [Flamholtz, Hua 2003, s. 224]. Nie można też abstrahować od relacji międzyorganizacyjnych, które, ewoluując, determinują adaptację do zmieniających się potrzeb zasobowych [Stańczyk-Hugiet 2013, s. 121] i kształtują warunki konkurowania i współpracy [Czakon 2012, ss. 55–58].

Bardzo interesujące badania w tej materii przedstawił N. Siggelkow. Pokazują one, że rozwój przedsiębiorstwa odzwierciedlony jest w zmianach wielu różnych składowych (*elements*), przy czym tylko niektóre z nich są kluczowe dla przedsiębiorstwa [Siggel-

kow 2002, s. 127]. W przedstawionej przez N. Siggelkova [2002, s. 142] egzemplifikacji składowymi są: koncentracja na długookresowych wynikach, dążenie do ponoszenia niskich kosztów, otwarta komunikacja, koncentracja na zarządzaniu zrównoważonymi funduszami oraz wspólne przedsięwzięcia organizacyjne. Można sądzić, że te kluczowe składowe odzwierciedlają zatem orientacje w działalności przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo może dokonywać zmian w każdej z orientacji, realizując w opinii N. Siggelkova [2002, s. 150] wybrane przez siebie działania, w ramach podjętych procesów rozwoju, którymi mogą być: łatanie (*pathing*), zagęszczanie (*thickening*), wybieg (*casting*), naszywanie (*trimming*).

Podjmując próbę konkluzji rozważań podejmowanych w zakresie wymiarów rozwoju organizacji, można stwierdzić, że w tej kwestii nie wypracowano dotychczas jednolitego stanowiska. Można skłonić się jednak ku twierdzeniu, że rozwój ten dotyczy wielu orientacji działalności przedsiębiorstwa – czyli kierunków kluczowych działań – oraz intensywności eksploracji tych kierunków. Zatem w danym momencie „życia” przedsiębiorstwa można na osi czasu zaprezentować i opisać wielowymiarowy obraz jego orientacji na przykład obraz ośmiowymiarowy (8xO). Jego conceptualną propozycję przedstawiono na rysunku 1.

**Rysunek 1. Obraz orientacji przedsiębiorstwa w określonym momencie jego działalności**



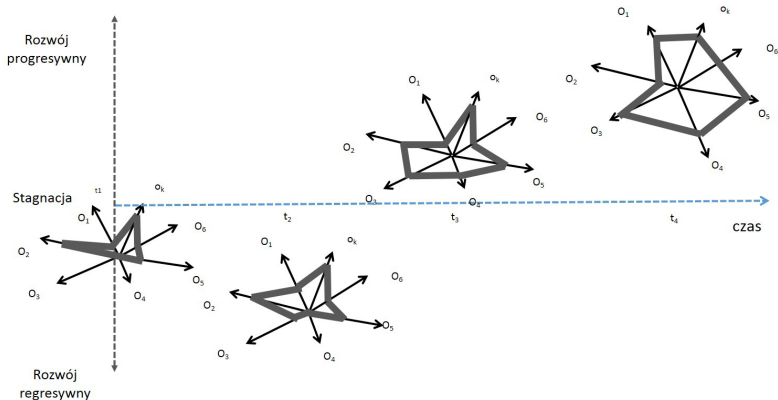
Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa jednak podlegają oddziaływaniu różnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych, które skutkują zmianami zachodzącymi w wybranych przez przedsiębiorstwo orientacjach. Zatem ich obrazy ulegają zmianom w czasie. Zaznaczona na

rysunku 1 oś czasu stanowi egzemplifikację czasu życia przedsiębiorstwa od momentu jego powstania do momentu badania jego orientacji. Przy czym można wyróżnić stosunkowo długie okresy inkrementalnych zmian – prezentujących względną równowagę przedsiębiorstwa – które bywają jednak przerywane krótkimi momentami relatywnie szybkich i fundamentalnych zmian [Tushman, Romanelli 1985], obrazujących reorientację działalności przedsiębiorstwa [Siggelkow 2002, s. 154].

W kontekście powyższego można przyjąć, że ścieżka rozwoju przedsiębiorstwa pokazuje więc ewolucję przebiegu i zmian orientacji jego działalności, składającą się z wielu obrazów organizacji, opisywanych przy użyciu wybranych przez przedsiębiorstwo wymiarów tych orientacji. Propozycja konceptualnego wzorca ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa zaprezentowana jest na rysunku 2.

**Rysunek 2. Propozycja konceptualnego wzorca ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa**



Źródło: opracowanie własne.

## Dyskusja nad zaproponowanym konceptualnym wzorcem ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa

Zaproponowany w artykule konceptualny wzorec ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa jest wyrazem podjętej dyskusji w tej kwestii. Dyskusyjne jest przede wszystkim, jakie orientacje działalności przedsiębiorstwa powinny być brane pod uwagę, żeby wyczerpująco opisać jego obraz. Czy może niezamknięty, ale wystarczający do opisania funkcjonowania przedsiębiorstwa zbiór tych orientacji, zawiera się w orientacjach na: produkty, procesy, funkcje, projekty, technologię, ekspansję geograficzną, sieciowość?



Bez względu na to, jakie orientacje zostaną wybrane do prezentacji obrazów działalności organizacji, otwarta pozostaje kwestia ich operacjonalizacji i związane z nią pytanie, czy jest możliwe zbudowanie zagregowanego miernika każdej z tych orientacji, który wskazywałby na ich intensywność i zachodzące w niej zmiany.

Poza tym, przyjmując, że rozwój jest stanem pożądanym, nasuwa się pytanie, co świadczy o osiągnięciu lub nieosiągnięciu tego stanu. Odpowiedź na to pytanie zależy od decyzji przedsiębiorstwa, co jest dla niego stanem pożądanym. W rzeczywistości przedsiębiorstwa realizują wiązkę celów. Jednak z punktu widzenia normatywnych celów przedsiębiorstw i teorii klasycznych tym stanem pożądanym jest uzyskanie – w danych warunkach funkcjonowania – maksymalnych zysków. Zatem w przypadku tych przedsiębiorstw, które są zorientowane na maksymalizację dodatniego wyniku finansowego, można by przyjąć, że jednym z mierników ścieżki rozwoju jest skumulowany wynik finansowy od momentu powstania przedsiębiorstwa do określonego czasu.

Studia teoretyczne potwierdzają, że w historii przedsiębiorstwa dochodzi czasami do relatywnie szybkich i fundamentalnych zmian w orientacjach jego działalności. Interesujące poznawczo wydaje się zbadanie, czym te zmiany są powodowane. Być może warto jest podjąć dyskusję w temacie, czy tego typu zmiany są wywołane przekroczeniem barier rozwoju, na które napotyka na swojej ścieżce przedsiębiorstwo. Można by przyjąć, że barierami tymi są:

- bariera powstania przedsiębiorstwa,
- bariera wytworzenia produktu/usługi,
- bariera przychodu,
- bariera zysku/próg rentowności,
- bariera powtarzalności zyskowności przedsiębiorstwa,
- bariera likwidacji przedsiębiorstwa.

Nie można jednak wykluczyć, że ta radykalna reorientacja działalności przedsiębiorstwa jest wynikiem zaplanowanych wcześniej przez menedżerów lub/i właścicieli decyzji, które odzwierciedlają się w uruchomieniu lub zaprzestaniu realizowania procesów rozwoju łątania, zagęszczania, wybiegu lub naszywania. A może zmiany orientacji mają tylko charakter inkrementalny albo tylko niektóre z orientacji są takie, a inne od czasu do czasu podlegają fundamentalnym zmianom?

W kontekście powyższego ścieżka rozwoju przedsiębiorstwa mogłaby pokazywać ewolucję przebiegu i zmian orientacji jego działalności, składającą się z wielu obrazów organizacji opisywanych przy użyciu wymiarów orientacji przedsiębiorstwa, którymi są projekty, procesy, produkty, funkcje, sieciowość, ekspansja geograficzna, technologia z uwzględnieniem czasu, wyniku finansowego oraz barier, które przedsiębiorstwo pokonuje podczas swojej działalności.

Poruszone powyżej wątpliwości nie stanowią absolutnie zamkniętej listy. Wskazują one jednak na wiele luk badawczych i duży potencjał eksploracji interesującej poznawczo problematyki ścieżek rozwoju przedsiębiorstwa.

## Zakończenie

Studia literatury wykazują, że chociaż problematyka rozwoju przedsiębiorstw znajduje się w polu zainteresowań wielu badaczy, występują w niej luki badawcze dotyczące ścieżek rozwoju organizacji. Wydaje się, że odpowiedzi na szereg postawionych w artykule pytań nie można udzielić jedynie na bazie krytycznej analizy literatury, lecz wymagane są badania empiryczne. W pierwszym etapie należałoby przeprowadzić badania jakościowe, które pozwoliłyby na identyfikację tych orientacji i ich istotności oraz sposobów pomiarów tych orientacji. Uzyskane z tych badań wyniki powinny podlegać dalszej weryfikacji ilościowej, która udzieliłaby również odpowiedzi na pytanie, czy możliwe jest zaproponowanie uniwersalnego zestawu orientacji działalności przedsiębiorstwa, które mogłyby służyć prezentacji i omówieniu ścieżek rozwoju organizacji, czy może zbiór ten jest determinowany określonymi czynnikami, na przykład wielkością przedsiębiorstwa, jego pozycją w sieci czy branżą, a tym samym jest on specyficzny dla danej grupy przedsiębiorstw. Dopiero po przeprowadzeniu tych badań możliwe byłoby przystąpienie do badań longitudinalnych, które umożliwiłyby prezentację ścieżek rozwoju przedsiębiorstw i zidentyfikowanie ewentualnych prawidłowości w ich przebiegu w badanej populacji. Przeprowadzenie badań empirycznych wymaga opracowania metody i narzędzi pomiaru orientacji działalności przedsiębiorstwa, tworzących obraz organizacji w danym momencie, których zmiany w czasie prezentują ścieżkę rozwoju organizacji.

Debata może również dotyczyć ważnej kwestii o charakterze użytkarnym, a mianowicie odpowiedzi na pytanie, do czego może być wykorzystana wiedza o kluczowych orientacjach rozwoju przedsiębiorstwa i zachodzących w nich zmianach. Sądzi się, że wiedza z nich płynąca może być użyteczna zarówno w nauce, jak i praktyce gospodarczej. W zakresie nauk o zarządzaniu konceptualny wzorzec ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa wydaje się mieć zastosowanie w:

- benchmarkingu modeli rozwoju organizacji, w tym ich cyklu życia,
- diagnozie i ocenie poziomu złożoności organizacji,
- ocenie dojrzałości organizacji – jako narzędzie uzupełniające opracowane modele dojrzałości,
- pomiarze dokonań organizacji,

i wreszcie, po weryfikacji empirycznej, może stanowić nowy normatywny model rozwoju przedsiębiorstwa i stać się narzędziem analizy organizacji.

Z kolei w aspekcie biznesowym stosowanie konceptualnego wzorca ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa może być użyteczne na przykład w ocenie przedsiębiorstwa w trakcie *due diligence* czy identyfikacji, które orientacje rozwoju przedsiębiorstwa są dominujące, a które uzupełniające.

Reasumując, znajomość ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa może być pomocna w uzyskaniu odpowiedzi na pytanie, jakie zmiany należy wprowadzić w przedsiębiorstwie w przyszłości, żeby zmniejszyć prawdopodobieństwo jego porażki lub potęgować jego sukces. Natomiast zarysowana w artykule dyskusja otwiera kierunki przyszłych badań nad ścieżkami rozwoju przedsiębiorstw w warstwie teoriopoznawczej, metodycznej i empirycznej.

## Bibliografia

**Adamik A., Zakrzewska-Bielawska A.** (2014), *Istota rozwoju przedsiębiorstw high-tech* [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech*, Placet, Warszawa, ss. 23–35.

**Adizes I.** (1979), *Organizational passages: Diagnosing and treating life cycle problems in organizations*, „Organizational Dynamics”, Summer, ss. 3–24.

**Bratnicki M., Austen A.** (2005), *Strategia ogniów pośrednich, czyli przedsiębiorcze uczenie się przez porażkę* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, ss. 233–250.

**Cyfert S., Krzakiewicz K.** (2010), *Kryzys jako determinanta ewolucji organizacji zorientowanej na procesy* [w:] A. Stabryła (red.) *Zarządzanie w kryzysie*, Mfiles.pl, Kraków, ss. 61–74.

**Czakon W.** (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

**Downs A.** (1967), *The life cycle of Bureaus* [w:] A. Downs, *Inside Bureaucracy*, Little, Brown and Company, Rand Corporation, San Francisco, ss. 296–309.

**Fabiańska K., Rokita J.** (1986), *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Famielec J.** (1997), *Strategie rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uczelniane Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.

**Flamholtz E., Hua W.** (2003), *Searching for competitive advantage in the black box*, „European Management Journal”, vol. 21, no. 2, ss. 222–236.

**Godziszewski B.** (2010), *Zasobowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa* [w:] M. Stankiewicz (red.), *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń, ss. 17–36.

**Kaleta A.** (2014), *Wstęp* [w:] A. Kaleta (red.) *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, ss. 7–9.

**Katz D., Kahn R.** (1978), *The social psychology of organizations*, Wiley, New York.

**Kimberly J.** (1979), *Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation, and institutionalization*, „The Academy of Management Journal”, vol. 22, no. 3, ss. 437–457.

**Kotarbiński T.** (1961), *Elementy teorii poznania logiki formalnej i metodologii nauk*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.

**Krupski R.** (2009), *Rozwój organizacji: opartych na celach strategicznych versus opartych na wykorzystywaniu okazji. Zagadnienia wstępne* [w:] R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet (red.), *Koncepcje strategii organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, ss.155–159.

**Lippitt G., Schmidt W.** (1967), *Crises in a developing organization*, „Harvard Business Review”, vol. 45, ss. 102–11.

**Lyden F.** (1975), *Using Parsons' functional analysis in the study of public organizations*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 20, ss. 59–70.

**Machaczka J.** (1998), *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków.

**Obłój K.** (2017), *Praktyka strategii firmy. Jak zarządzać przeszłością, radzić sobie z teraźniejszością i tworzyć przyszłość*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

**Penrose E.** (1959), *The Theory of Growth of the Firm*, Blackwell, Oxford.

**Phelps R., Adams R., Bessant J.** (2007), *Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning*, „International Journal of Management Reviews”, vol. 9, no. 1, ss. 1–30.

**Pierścioneck Z.** (1996), *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Quinn R., Cameron K.** (1983), *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence*, „Management Science”, vol. 29, no. 1, ss. 33–51.

**Rutherford M., Buller P., McMullen P.** (2003), *Human resource management problems over the life-cycle of small to medium-sized firms*, „Human Resource Management”, vol. 42, no. 4, ss. 321–335.

**Scott B.** (1971), *Stages of corporate development*, Case no. 9-371-294, Intercollegiate Case Clearing House, Boston.

**Siggelkow N.** (2001), *Change in the presence of fit: The rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne*, „Academy of Management Journal”, vol. 44, no. 4, ss. 838–857.

**Siggelkow N.** (2002), *Evolution toward fit*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 47, no.1, ss. 125–159.

**Skalik J.** (2012), *Kulturowe uwarunkowania wzrostu i rozwoju organizacji gospodarczych* [w:] B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, ss. 123–130.

**Stabryła A.** (1995), *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków.

**Stańczyk-Hugiet E.** (2013), *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

**Torbert W.** (1974), *Pre-bureaucratic and post-bureaucratic stages of organization development*, „Interpersonal Development”, vol. 5, no.1, ss. 1–25.

**Tushman M., Romanelli E.** (1985), *Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation*, „Research in Organizational Behavior”, vol. 7, ss. 171–222.

**Van de Ven A., Poole M.** (1995), *Explaining development and change in organizations*, „Academy of Management Review”, vol. 20, no. 3, pp. 510–540.

**Vergne J., Durand R.** (2010), *The missing link between the theory and empirics of path dependence: Conceptual clarification, testability issue, and methodological implications*, „Journal of Management Studies”, vol. 47, no. 4, ss. 736–759.

**Weick K., Quinn R.** (1999), *Organizational change and development*, „Annual Review of Psychology”, vol. 50, no.1, ss. 361–386.

---

**Anna Adamik** | [anna.adamik@p.lodz.pl](mailto:anna.adamik@p.lodz.pl)

Faculty of Management and Production Engineering

Department of Management, Lodz University of Technology

**Katarzyna Szymańska** | [katarzyna.szymanska@p.lodz.pl](mailto:katarzyna.szymanska@p.lodz.pl)

Faculty of Management and Production Engineering

Department of Management, Lodz University of Technology

## Evolution towards an Open organization – a Challenge or a Necessity?

**Abstract:** Open organizations and open business models should be seen as a key factor in raising the competitiveness of the European economy in accordance with the EU document called Europe 2020. The paper shows evolving contemporary organizations towards open organization and open business models. As the basis for this process, the ability to develop open culture, open resources and open knowledge was adopted. In the paper, theoretical analyzes are completed and supported by the concept of the so-called "Organization Openness Reader." The article is an overview and conceptual nature.

**Key words:** open organizations, open business models, open culture, open resources, open knowledge.

## Introduction

The aim of the study is to show the essence and role of evolving modern organizations towards open organization and open business models. In general, the issue of business models, their essence, types and ways of use etc. is already quite extensively described and developed in literature. However, resources related to *Open Business Models* (OBM) and *Open Organizations* (OO) based on them are much more limited. In the context of Industry Revolution 4.0 requirements, such models and organizations are beginning to

play a strategic role for the market success. This was a premise for undertaking literature studies in this respect. The analyzes inspired the following research questions:

- *What is the specificity and usefulness of OBM?*
- *What is the OO construction process like? What stages does it consist of?*

To respond to them, studies and analyzes of subject literature were carried out in the form of non-serial and serial printed publications, reports from international consulting companies and other organizations. The collected material was systematized, synthesized and used to prepare an attempt at a model approach to the essence and processes of OO creation. The descriptive method was used to present the obtained results.

The argument consists of several parts. The first one presents the key changes in organizations and accompanying business models observed in recent decades. The second one discusses the process of creation and characteristics of an OO. The third, research part presents the research methodology and a description of the model based upon it. They were supplemented by elements of discussion and summed up by Conclusions summarizing the completed research process.

## Changes in organizations and their business models

Over the last few years, corporate managers have been constantly looking for new business models in order to gain and maintain the competitive edge of their organizations. A business model adopted by a company should be treated as one of the most important determinants of its economic effectiveness. A business model is understood as a way of conducting business activity, which results in creating and delivering value. It is a “story that explains how a company works” [Magretta 2002, pp. 390–402]. According to B. Nogalski [2009, p. 38], a business model describes and examines factors such as: resources, processes, relations with the environment and cost and profit structure, as well as the position of a company in the value chain of suppliers and recipients or competition strategies. In turn, M. Jabłoński [2011, p. 68] indicates financial elements in the models, i.e. capital, price, sales, and non-financial elements, i.e. skills, competences, customer values, environmental performance of products and processes.

Following the objective of the study, various proposals for business models have been examined, including the models interpreted by A. Afuah and Ch.L. Tucci [2003], J.C. Linder and S. Cantrell [2004], M. Morris, M. Schindehutte, and J. Allen [2005], C. Zott and R. Amitt [2010], M. Langdom [2013], Ł. Nęcki [2013], A. Osterwalder and Y. Pigneur [2013]. The review allowed the assumption that in further analyzes the key should be to look at business models from the perspective of their approach to the readiness and efficiency of implementation of innovative processes. According to A. Afuah [2014], inno-



vation is the element through which the main direction of changes in the operations of modern enterprises can be shown. By introducing innovation-based business models in different areas of activity, companies can react dynamically to changes in their environment. The importance of such models has been described [Afuah 2014; Chesbrough 2016] and identified as one of the key drivers for boosting the competitiveness of the European economy in line with the EU Europe 2020 document [*Strategia Europa 2020* 2010]. By their very nature, innovative business models are open to cooperation between organizations and the wider environment (both on a real and virtual level), use modern technologies, e.g. communication and production technologies, implement consciously and effectively management of knowledge and potential for competitiveness of enterprises, and at the same time generate a specific working climate and a unique, open organizational culture in organizations. Their design and implementation, in today's market conditions, significantly determined by the requirements of the ongoing fourth Industrial Revolution [DIN 2017] – Industry Revolution 4.0 (IR 4.0), is a strategic and key challenge for the long-term competitiveness of the organizations today.

The process of building innovative models is a complex and long process, which consists of constantly generating good ideas and their transformation into products/services, which will meet the needs created on the dynamically changing market (including customers, suppliers etc.) [Casadesus-Masanell, Ricart 2011; Osterwalder, Pigneur 2013]. They are a logical sequence of well-conceived, innovative activities within the business processes, whose task is to create ever greater value for enterprises, their owners and customers [Falencikowski 2016; Nęcki 2013]. Among the extensive classification of models [Gołębiewski, Dudzik 2008] there is a particular reference to various criteria determining the organization's innovativeness. These are essential:

- architecture of the organization and the manner of organizing its resources,
- characteristics of persons responsible for various processes, including: innovation,
- adopted strategy of the organization, which indicates the direction of its development.

Y. Taran, H. Boer, and P. Lindgren [2015, pp. 301–303] have distinguished four distribution models, in which the method of creating organizational architecture and the nature of the implemented organization's strategy are important for the success of innovative activities. The architecture of organizations is assessed in their approach due to proactivity vs. responsiveness of activities and relations undertaken by the organizations, while the strategy is considered with regard to their degree of openness to the environment.

A different perspective for the evaluation of business models was adopted by C. Zotta, R. Amita, and L. Massa [2011]. The authors drew attention to the importance of three

key perspectives for the effective creation of modern, innovative organizations [Zott et al. 2011, pp. 1–22]:

- the degree of use of e-business, information systems and modern technologies (important in relation to Internet enterprises),
- efficiency of innovation and technology management in relation to technological enterprises (important for technology enterprises),
- the degree of application of modern strategic solutions in the processes of creating competitive advantages, results and creation of value (in all types of enterprises).

The above-mentioned perspectives have revealed, among others: the e-business model [Zott et al. 2011, p. 10], the innovation management model and the competitive advantage model [Osterwalder, Pigneur 2013, p. 19]. Even this brief summary indicates that the models intensively exploiting innovation and technology management platforms, as well as those characterized by the above-average Organizational Openness, will be particularly important for achieving the objectives of this paper.

With a view to show and outline more clearly the specificity and role of open business models based on the analysis of literature, the recent evolution in the exploitation of various parameters of business models has been observed. Information on the evolution of business models in several of them has been selected from the wider research material obtained, namely their openness, cooperation with the environment, ways of acquiring knowledge and the role of technology. A comparison of the above characteristics from classic to open business models is presented in Table 1.

**Table 1. Evolution in the parameters of business models**

Name of model	Characteristics	Approach to basic parameters
<b>Schumpeter's classic model of innovation (until the 1930s)</b>	The main innovator is considered to be an entrepreneur, i.e. a person setting up and running a business on the basis of a new idea.	This model is characterized by a high degree of closure, which excludes relationships with the environment in order to gain new knowledge. Knowledge is created and developed only within the company using available technology and other resources.
<b>Technological model (until the 1960s)</b>	Technology development is at the same time a stimulator and determinant of innovative economic growth. Innovation was seen only in terms of technological development.	In this model technology is transferred from the enterprise to the environment. Therefore, there is one-way cooperation with the environment [company-environment] connected with the transfer of value for the customer, after prior consideration of the customer's needs. However, there is no cooperation with the more broadly described environment on other levels.

<b>Supply-based model (1960s)</b>	Innovative activity follows a defined sequence of events. This sequence is simple and does not take into account the dynamics of changes and determinants in the innovation process.	In this model there is a low degree of openness, as new innovative solutions can be developed independently of the market and influence the development of customer needs. The company is closed to the knowledge and technology from outside, knowledge is generated inside the company using the available technology. The technology is pushed from company to market (technology push).
<b>Demand model (1970s)</b>	The role of the customer and the market in shaping innovation has been recognized. The market is seen here as the main source of ideas and inspiration for R&D activities.	In this model, the importance of openness to the environment increases as the role of the customer (market pull) as an originator is noticed, which will enable the development of R&D activity in the company. The company is open to their needs. However, in relation to other elements of the environment, e.g. related to acquiring knowledge or technology, the degree of closure is still high.
<b>Chain model (1980s)</b>	The importance of feedback between the different stages of the innovation process has been recognized. It has been noted that the emergence of innovations is influenced not only by the field of science, but also by what happens on the market. There is feedback between the two spheres, which complement each other.	This model shows a fairly high degree of openness (open relations between science and business). This model demonstrates openness to the environment; there is also an exchange of knowledge between the business sphere and the scientific sphere, which the enterprise obtains. The mutual interpenetration and cooperation of the aforementioned spheres in terms of technology and knowledge acquisition is still unidirectional (only from science to business). There is a gradual development of the skills related to cooperation and collaboration, but it is still in one-way form.
<b>Integrated systems and networking models (1990s)</b>	The innovation system is here referred to as a forum of actors – business, administration and science. Cooperation between these areas creates an alliance that sets out a model of the so-called triple helix, which was created in order to focus its activities on creating innovative solutions.	In this model, there is an opening up to integration and simultaneous application of different management functions. The strategic goal of the company is achieved by sharing knowledge and information during joint meetings with stakeholders. This flow is still unidirectional. It should also be noted that this model is characterized by a certain degree of closure, as the implementing companies use only their own internal resources and capabilities to create innovation.
<b>Open innovation model (from 2003 onwards)</b>	In this model, knowledge flows from the environment to the enterprise (inflow – exploration) and from the enterprise to the environment (outflow – exploitation of own resources), for the purpose of their innovative development consisting in entering the market with new products (services)	This model is characterized by a very high degree of openness. It is becoming necessary for businesses to function on the basis of full openness to the environment, with which resources, knowledge and technology are exchanged on the basis of two-way feedback. The key to success is to understand the mechanisms governing the innovation market and the principles of cooperation between entities with innovative solutions.

<b>Open business models (from 2003 to the present)</b>	These models show full openness to co-creation, understood as a tendency to: cooperate [co-partnering, co-creation, collaboration, co-design, submitting] and enter into joint investment projects.	The activity of enterprises in relation to this model is based on complete opening and environment-enterprise feedback, with simultaneous support of all processes by modern technologies. These models are closely connected with the use of the Internet, thanks to which they can achieve a higher level of cooperation by opening up their resources, sharing and acquiring knowledge and searching for partners and customers. Partnership and cooperation take a two-way approach. Numerous mobile business models as well as network business models are created in this way.
--	---	--

Source: own elaboration.

As can be seen above, due to IR 4.0 forced innovation processes, the models described above exploited their relations with the environment in various ways, and also made different use of the available possibilities in terms of obtaining knowledge and technology. As a result, their attitude to Organizational Openness also evolved. As a consequence of these changes, a framework emerged for a new formula of conducting business – open business models OBM. According to them, OBM require organizations to develop features supporting their open relations with various stakeholders, and they also assume a holistic, targeted use of different types of knowledge flows (intra-organizational and inter-organizational) to accelerate internal innovations and streamline processes of entering new markets, both product and geographical ones. Own studies [Adamik, Szymańska 2016], as well as the results of research available in the literature [Casadesus-Masanell, Ricard 2011; Langdom 2013] indicate that the organization’s ability to generate an environment conducive to the diffusion of Open Culture (OC), favor for Open Resources (OR) and Open Knowledge (OK) also plays a key role in these processes. In building OBM, therefore, activities involving the so-called opening up of organizations and network cooperation in the broad sense of the word are particularly important. Therefore, a new type of organization is born before our very eyes, which on the one hand provides its stakeholders with more and more developed values, on the other hand, is able to draw support for its activities from all possible relations, both internal and external. Even those with remote, virtual and competitive partners [Porter, Heppelmann 2016]. This is the so-called Open Organization (OO). Unfortunately, however, literature in this field is still limited and insufficiently explaining the nuances of its creation and effective exploitation.

## The process of creation and characteristics of an open organization

It is noted that developing technological progress is systematically expanding the opportunities for organizations to reach a wider group of stakeholders [Hakanen 2014]. With the development of technology, the organizations and their business models are being opened up, thanks to which the number and scope of OO or quasi OO (approaching the state of openness) activity is systematically increasing. It is important to get to know them more closely.

An OO is characterized by a widely understood ability to adapt to functioning in variable environmental conditions, flexibility, creativity, innovativeness of applied solutions, effective cooperation with various types of partners, and thus a high level of readiness for systematic, and at the same time deliberately created dynamics of many business processes, including building competitive advantage. It is therefore characterized by particular Organizational Openness. An OO is also clear and transparent in action, which is the opposite of mystery and obscurity. This transparency is seen in particular in the context of access to information, knowledge, resources and technology [Peters 2010]. Organizational Openness must take place in the OO on many levels of this type of organization. Key ones include the cultural level (where Open Culture is generated), the resource level (where Open Resources are gathered) and the knowledge level (where Open Knowledge is openly accepted and shared). In order to create an OO, the prerequisite (framework, basis) is to develop OC, i.e. a culture that generates within the organization an environment (principles, standards, values, ways of acting, attitudes) that is friendly to its stakeholders, conducive to their cooperation, development and exchange between them of necessary elements in order to better achieve their goals and tasks. Being aware that each enterprise builds its own specific culture, which can be opened on different levels, for the purposes of the study it has been assumed that OC is one characterized by the so-called *openness to space*, which refers to high readiness for change, i.e. *openness to change*, as well as high tolerance for uncertainty (*openness to uncertainty*) and flexibility (*openness to flexibility*). Openness to space is the activity of the enterprise that facilitates the creation of conditions for building various types of cooperation networks, both inside the organization and in relations with the wider environment [Adamik 2016]. Readiness to cooperate stimulates readiness for dynamic and innovative changes in the scope of applied management methods, operating strategies, as well as in exploited and developed technologies (which supports the construction of OR). It is linked to openness to new knowledge, coming from different areas. Thus, OC is “the thing” which enables the organization not only to function but is also a catalyst for its development. It plays a strategic role, as it allows for the adaptive management of both OR and OK [Kegan, Laskow Lahey 2016].

OR and OK are exceptional goods, because they are so called “common goods,” from which everyone can benefit, both employees and the whole organization or its business partners. In the era of Industry Revolution 4.0, they are very dynamic and decisive factors for the success of individual organizations [Albrecht 2017; Bawany 2017; Schwab 2017].

In essence, the uniqueness is OK, because everyone can participate in its development [Definition of Free Cultural Works b.d.]. By definition, knowledge is open if everyone has free access to it, can use it, modify it and share it with others, subject to the requirements of at most identifying the sources of its origin or preserving its openness. The organizational dimension of knowledge manifests itself both in its ever-growing uniqueness, which is important at all levels of management, but also in its integration capacity, i.e. useful for building an open organizational culture. Therefore, this level serves to ensure interoperability, or full compliance of an OO with the levels of openness of its individual areas. Thus, the success of the organization is determined by its openness realized in conditions of OC, OR and OK symbiosis. Within the described levels, an OO should display features related mainly to: openness, ability to cooperate and share knowledge, sensitivity, flexibility and ability to adapt quickly to conditions and needs of the environment, and ability to build OBM for this purpose [Teece 2010, p. 180]. The degree of intensity of individual characteristics will allow better use of opportunities and reduce the threats related to the complexity of the environment. An OO shares its work and in return it can draw on knowledge and ideas from others. In the era of IR 4.0, creating freely available resources is a new form of management [Osterwalder, Pigneur 2103]. Today, openness should be a key element supporting the implementation of the mission and vision of any organization that wants to create values for itself, its owners and external stakeholders. In the IR 4.0 era, it is directly a determinant of effectiveness, both market and business [Albrecht 2017; Bawany 2017; Schwab 2017].

Opening an organization with a traditional business model is a long and complex process, which consists of a number of relations generating openness within the organization and in relations with its environment. They include in particular:

- creating new innovative ideas,
- change of production processes, introduction of new technologies and management methods,
- dynamic management combining the knowledge of the organization and its environment.

The above-mentioned activities can be considered as measures of the degree of openness of the organization. This degree can be assessed from the perspective of internal and external dimensions. The *internal determinants of development of an OO* include [Jabłoński 2011]: personnel, people working with it, the company's activity in the field of research and development, technological advancement, quality of the technical infrastructure.

*External conditions of development of OOs* are created by natural external partners, i.e.: competitive companies, customers and suppliers or universities, research and development bodies, etc. It is also worth remembering that the degree of openness of an organization is determined by the specificity of the industry in which the enterprise operates, the nature/type of its business model or the objectives of action set out in the adopted vision and mission. Without their understanding and compatibility with the OO concept, it is difficult to implement the Organizational Openness process in practice. In order to facilitate the opening up of the organization, it is worth to organize both internal business processes and relations with the environment. Here, both modern management methods, for example: Lean Management, Agile Management, knowledge management, agile innovation management methods as well as advanced tools are useful, including IT tools for coordinating the company with its environment (often related to e.g. *Business Intelligence*, i.e. decision support systems). The latter are associated in particular with customer relationship management systems, supply chain management systems, integrated management systems such as Manufacturing Resource Planning – MRP II, Enterprise Resource Planning – ERP, other advanced information gathering, filtering and exchange systems, including Big Data or Clouds tools [Bawany 2017; Davydoff 2018].

It seems that due to the specificity of IR 4.0 requirements [DIN 2017] based on the above OO fundamentals, it is no longer only an unsurpassed dream of strategists, an organizational innovation in the business world, but a real requirement of market reality. It is a specific signpost, an indicator of the direction in which contemporary organizations should move as quickly as possible. Their functioning sets the standards for new modern business models [Bawany 2017].

## Research methodology

Bearing in mind the complex nature of OOs and at the same time their role as a specific “pattern of development” for contemporary organizations, it seemed important to organize the knowledge about OOs and synthetic characterization and visualization of its key parameters. The study, based on a review of literature on organization management, strategic management and the specificity and requirements of the IR 4.0 era, synthesized information on OO parameters and the processes accompanying its creation. After identification of the key ones, the next stage of research focused on the description of the process of developing the so-called Organizational Openness, which is a key feature of this type of organization. On this basis, a model approach was proposed to illustrate the formation of an OO, the so-called “Organizational Openness Reader” (Figure 1). It was

prepared basing on a qualitative analysis of 30 factors determining the Organizational Openness. The research results were presented using the descriptive method.

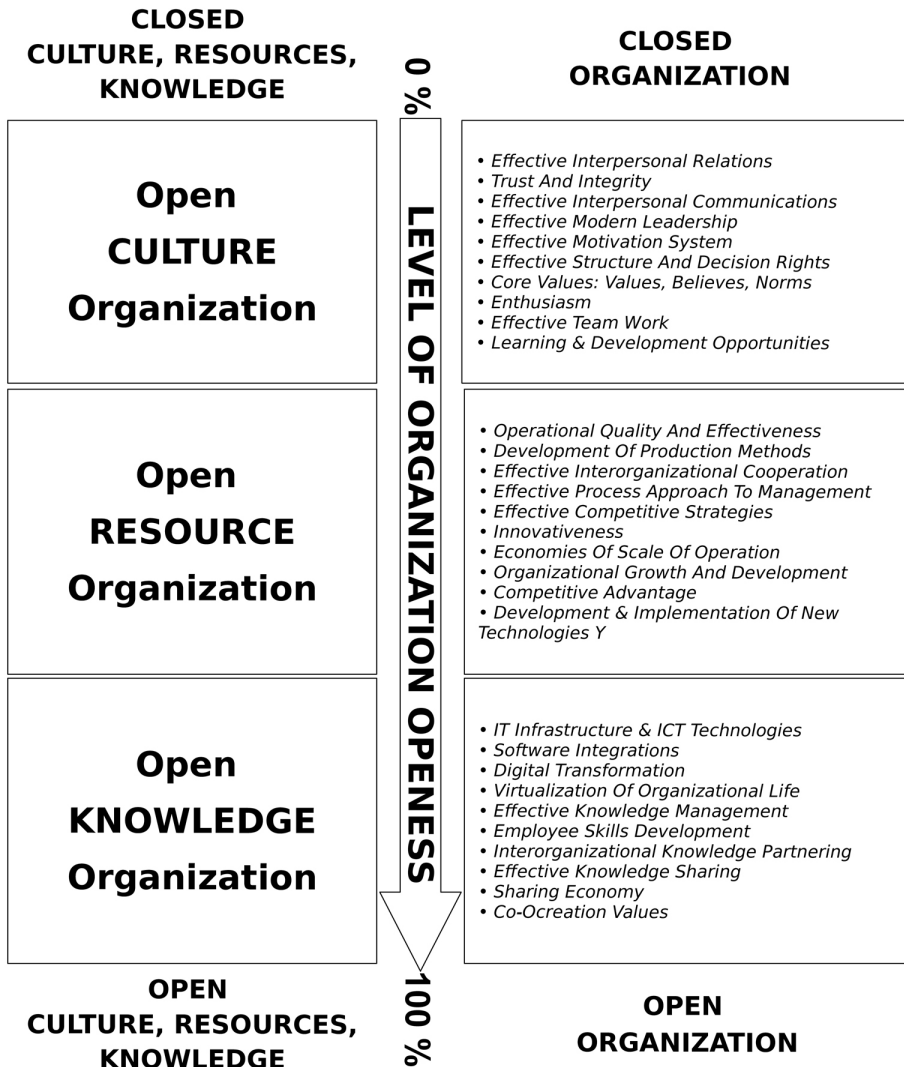
## Research results

A model of "Organizational Openness Reader" (Figure 1) was prepared as a result of the research and analysis. This model is an attempt to synthesize the information characterizing OOs and a form of visualization of Closed Organization's process of reaching the Open state. In this process, the organization's gradual development of openness in basic areas was considered as key. Culture, Resources and Knowledge (the lower part of Figure 1) have been adopted as such. For each of them the parameters characterizing it have been identified and assigned (upper part of Figure 1).

The model assumes that the process of organization's opening up, i.e. the so-called achieving Organizational Openness occurs when the organization gains significant values within the scope of another 30 variables necessary for the conscious and full opening up of the organization to its surroundings. The first 10 factors prove the organization's development of openness in the scope of Culture. They demonstrate the ability to organize a climate of trust and cooperation within the organization. Achievements in this area generate OC and the OO subtype based on it, called Open Culture Organization. Next 10 factors demonstrate the organization's activity in terms of OR. The high level of development of most of them in the organization makes it possible to recognize that we are dealing with an Open Resources Organization. They illustrate the ability of the organization to organize relations with the environment. The last 10 factors prove the organization's readiness to consciously share its knowledge and realize the OK concept. Achievements in their scope signal that the organization has reached the level/subtype of Open Knowledge Organization. For full openness (100%) it is necessary to develop high organization's activity in all variables.



Figure 1. The Organizational Openness Reader



Source: own elaboration.

Of course, this is not a realistic state at present, so it can be assumed in the descriptions of the surveyed organizations that there is gradation in the scope of the examined three areas, i.e. low, medium or high openness in the area of Culture, Resources or Knowledge. Only the level of openness in their scopes unified at a certain level indicates the level of absolute Organizational Openness (low, medium or high).

## Discussion

Interpretations of various business models presented in literature explain and illustrate the specificity of the functioning of enterprises. This enables planning, improvement and implementation of changes in business practice [Osterwalder, Pigneur 2013]. However, the literature lacks publications that interpret and describe open business models in terms of the use of OC, OR and OK in them, i.e. the possibilities of evolution and creation of OOs. Theoretical work carried out and described in this paper initiates and at the same time inspires further empirical research in this area. Their validity is confirmed by the concept of Zott et al. [2011]. Finding an answer to the questions posed at the beginning of the paper seems to be a valuable contribution to launching a scientific discussion on this topic. The proposed model, on the other hand, may be considered as the beginning of the research into operationalization of the issue of construction of OOs. In the authors' opinion, the main advantage of the presented model is its legibility (graphic approach), universality (possibility of using for diagnosis and support of development processes of different types of organizations) as well as flexibility (possibility of extending it with other elements important for this topic). The authors are aware that this certainly opens a discussion in the area of its evaluation and usefulness.

## Conclusions

As the requirements of the IR 4.0 era and its technological developments intensify, organizations and their business models change. In general, we can see their systematic opening to various issues in different areas and levels of relations with the environment. This gives rise to new guidelines for the directions of evolution of organization management methods. New types of organizations and business models are also emerging. All of them revolve around the "Open" category.

In the course of the conducted research, it has been established that the basis for these processes is the organizations' ability to develop OC, OR, OK. Activity and achievements of the organizations in their creation is a way to approach the Open Organization model. The management of enterprises should therefore focus in the coming years on preparing the necessary conditions for this in their organizations. Awareness of requirements and knowledge in this respect are the basis for their success. The Organizational Openness Reader was designed to support practitioners and researchers of the subject alike. This model of the Organizational Openness processes is intended to help practitioners in determining the progress of their work on the Organizational Openness and to identify key areas for further reorganization activities. It can inspire researchers to

pursue the directions of necessary research. Companies of various industries, sectors or sizes may have different needs and capabilities in the scope of the Organizational Openness, but in the era of IR 4.0 they should not remain idle in this regard. Managers should be recommended to identify the level of openness of their organization and on this basis to design the necessary organizational, structural and investment solutions. The research initiated, and considerations presented in the study should be treated as a contribution to further research on the road to Ideal Open Organization.

## References

**Adamik A.** (2016), *The mechanism of building competitiveness through strategic partnering*, "Management", vol. 20, no. 1, pp. 292–310.

**Adamik A., Szymańska K.** (2016), *The technological entrepreneurship capacity and partnering as elements of an open culture of small and medium-sized enterprises: Case study of Poland* [in:] M.H. Bilgin, H. Danis (eds.), *Entrepreneurship, Business and Economics*, vol. 1, Springer, Cham, pp. 103–113.

**Afuah A.** (2014), *Business Model Innovation. Concepts, Analysis, and Cases*, Routledge, New York and London.

**Afuah A., Tucci Ch.L.** (2003), *Biznes internetowy – strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

**Albrecht C.** (2017), *Organizational Intelligence & Knowledge Management: Thinking outside the Silos*. [www.karlalbrecht.com](http://www.karlalbrecht.com), access: 10.01.2018.

**Bawany S.** (2017), *The future of leadership in the Fourth Industrial Revolution*, "Leadership Excellence Essentials", HR.com a, access: 17.01.2018.

**Casadesus-Masanell R., Ricart J.E.** (2011), *Jak skonstruować zwycięski model biznesowy*, "Business Review Polska", Harvard, no. 103, pp. 74–85.

**Chesbrough H.** (2016), *Open business models: how to thrive in the new innovation land-scape*, Harvard Business School Press, Boston.

**Davenport T.H., Harris J.G., Morison R.** (2010), *Analytics at Work: Smarter Decisions, Better Results*, Harvard Business Press, Boston.

**Davydoff D.** (2018), *The benefits of integrating intelligence and investigative analysis*, "Security", SecurityMagazine.com, January, pp. 23–24.

Definition of Free Cultural Works (b.d.) [online], <http://freedomdefined.org>, access: 20.11.2017.

DIN (2017), *What is Industry 4.0?* [in:] DIN – German Institute for Standardization [online], <http://www.din.de/en/innovation-and-research/industry-4-0/what-is-industry-4-0>, access: 13.03.2018.

**Falencikowski T.** (2016), *Wyróżniki modelu biznesu przedsiębiorstwa inteligentnego* [in:] S. Gregorczyk, W. Mierzejewska (eds.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem inteligentnym – wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.

**Gołębiewski T., Dudzik T.M.** (2008), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

**Hakanen T.** (2014), *Co-creating integrated solutions within business networks: The KAM team as knowledge integrator*, "Industrial Marketing Management", vol. 43, no. 7, pp. 1195–1203.

**Jabłoński M.** (2011), *Dynamiczne kształtowanie modeli biznesu monitorowanych finansowymi i niefinansowymi miarami osiągnięć* [in:] R. Borowiecki, J. Czekaj (eds.), *Zasoby informacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Dom Organizatora, Toruń.

**Kegan R., Laskow Lahey L.** (2016), *An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization Hardcover*, Harvard Business Review Press, Boston.

**Langdom M.** (2013), *Business model welfare: The strategy of business breakthroughs*, "Journal of Business Models", vol. 1, no.1, pp. 13–37.

**Magretta J.** (2002), *Why business models matter?*, "Harvard Business Review", vol. 80, no. 5, pp. 86–92

**Morris M., Schindehutte M., Allen J.** (2005), *The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective*, "Journal of Business Research", vol. 85, no. 6, pp. 726–735.

**Nęcki Ł.** (2013), *Budowa nowoczesnego przedsiębiorstwa z wykorzystaniem modelu biznesowego canvas*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie", no. 11, pp. 26–37.

**Nogalski B.** (2009), *Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego* [in:] R. Krupski (ed.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, "Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości", Seria: Zarządzanie, Wałbrzych.

**Osterwalder A., Pigneur Y.** (2013), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

**Peters M.** (2010), *The Idea of Openness: Open Education and Education for Openness* [in:] M. Peters, T. Besley, A. Gibbons, B. Žarnić, P. Ghiraldelli (eds.), *The Encyclopedia of Educational Philosophy and Theory*, from: [http://eepat.net/doku.php?id=open\\_education\\_and\\_education\\_for\\_openness](http://eepat.net/doku.php?id=open_education_and_education_for_openness), access: 13.01.2018.

**Porter M.E, Heppelmann J.E.** (2016), *How smart, connected products are transforming competition*, "Harvard Business Review", vol. 93, no.10, pp. 96–114.

**Schwab K.** (2017), *The Fourth Industrial Revolution*, Crown Business, Penguin Random House, New York.

*Strategia Europa 2020* (2010) [online], [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_en), access: 20.11.2017.

**Taran Y., Boer H., Lindgren P.** (2015), *A business model innovation typology*, "Decision Sciences", vol. 46, no. 2, pp. 301–331.

**Teece D.J.** (2010), *Business model, business strategy and innovation*, "Long Range Planning", vol. 43, no. 2–3, pp. 172–194.

**Zott C., Amit R.** (2010), *Business model design: An activity system perspective*, "Long Range Planning", vol. 43, no. 2–3, pp. 216–226.

**Zott C., Amit R., Massa L.** (2011), *The business model: Recent developments and future research*, "Journal of Management", vol. 37, no. 4, pp. 1019–1024.

---

**Tadeusz Falencikowski** | [tadeusz.falencikowski@pg.edu.pl](mailto:tadeusz.falencikowski@pg.edu.pl)

Politechnika Gdańska

Wydział Zarządzania i Ekonomii

## Od modelu biznesu przedsiębiorstwa do modelu biznesu organizacji publicznej

### From the Business Model of the Enterprise to the Business Model of the Public Organization

**Abstract:** Quality life satisfaction of citizens is related to the level of meeting their needs, among which there is the possibility of using public goods. It involves access to public services. Providers of these services are public organizations. Therefore, logical reasoning shows that an increase in the satisfaction of residents can take place when the availability and level of quality of public services is increased. The theory of the business model was used for this transmission. Against this background, the objectives of the work were formulated as follows: determining the Business Model Matrix (MBM<sub>p</sub>) and adopting it as the basis for the work, specifying the form of business models for selected types of public organizations, including the key possibilities of setting up public organization activities in the future. To achieve the goals of the work such methods of scientific work as literature research, logical methods of scientific work – analysis, synthesis, logical inference and argumentation, and previous research experience were used. The main effects of the work include the use of the Business Model Matrix (MBM<sub>p</sub>) to develop the basis of business models for representatives of three types of public organizations. It also indicated the possibilities of reconfiguring the activities of a public organization by redefining the provided values for residents.

**Key words:** business model, public organization, smart city.

## Wprowadzenie

Rozwój społeczno-gospodarczy spowodował wzrost świadomości ludzi, co wpłynęło na zmianę oczekiwań osób żyjących w różnych miejscowościach. Są one skierowane na podniesienie poziomu życia mieszkańców. Można je rozumieć jako projekcje właściwości przyszłych realizacji funkcji infrastruktury zasiedlonych obszarów, szczególnie miejskich. Może to nastąpić wówczas, gdy świadczenie usług publicznych będzie stale doskonałone. Usługi te świadczą przede wszystkim organizacje publiczne, które w dążeniu do tego celu coraz częściej korzystają z koncepcji zarządzania wypracowanych na gruncie przedsiębiorstw *for profit*. Jedną z nich jest koncepcja modelu biznesu. W zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami model biznesu przyczynia się do doskonalenia prowadzonych działalności gospodarczych. Wobec tego powstaje pytanie, czy możliwe jest wykorzystanie koncepcji modelu biznesu w zarządzaniu działalnością organizacji publicznych.

Oporając się na wymienionych przesłankach, uwagę skierowano na wykorzystanie teorii modelu biznesu w taki sposób, aby na jej fundamentach zbudować model biznesu właściwy dla organizacji publicznej. Tak postrzegana koncepcja może przyczynić się do doskonalenia funkcjonowania organizacji publicznych w zakresie usług świadczonych na rzecz obywateli, będących *de facto* ich klientami. W tym świetle prowadzone tutaj rozważania wpisują się w nurt strategicznego zarządzania publicznego. Praca ma charakter teoretyczny, a jej efektem powinno być określenie podstaw budowanej koncepcji.

Biorąc pod uwagę opisaną dalej dyferencjację rodzajową organizacji publicznych, sformułowano cele pracy:

- określenie Matrycy Modelu Biznesu (MBM<sub>p</sub>) i przyjęcie go za podstawę prac,
- określenie postaci modeli biznesu dla wyróżnionych rodzajów organizacji publicznych,
- ujęcie kluczowych możliwości konfigurowania działalności organizacji publicznej w przyszłości.

Osiągnięcie tych celów zostało oparte na badaniach literatury, logicznych metodach pracy naukowej, dotychczasowych doświadczeniach badawczych. Może to przyczynić się do stworzenia platformy transmisji koncepcji modelu biznesu na grunt zarządzania publicznego.

W literaturze krajowej i zagranicznej rzadko można spotkać publikacje na podnoszony tutaj temat, choć pewne próby były podejmowane [zob. Nelly, Delbidge 2007; Falencikowski 2015, s. 155; Falencikowski, Nogalski 2016, s. 49]. Można zająć stanowisko, że zarysowany tutaj obszar badawczy warto poddać pogłębionej eksploracji naukowej. W jej toku zostanie przywołana klasyfikacja rodzajowa organizacji publicznych w zakresie potrzebnym do dalszych prac. Kolejno przyjęty zostanie Wzorzec Modelu Biznesu,



który będzie stanowił podstawę do wyróżnionych modeli działalności dla wyłoniowanych rodzajów organizacji publicznych. Następnie na tym tle zostanie podjęte zadanie wskazania kluczowych możliwości konfigurowania aktywności organizacji publicznych w przeszłości.

Określając na wstępie swoje stanowisko należy zaznaczyć, że, podobnie jak model biznesu nie jest modelem przedsiębiorstwa, model biznesu organizacji publicznej nie jest modelem organizacji publicznej. Z tego stanowiska wynika, że przyjęte do modelowania ograniczenia eliminują zagadnienia struktur organizacyjnych oraz w niemałym stopniu rozgraniczają działalność polityczną od usługowej w organizacji publicznej.

## **Istota i rodzaje organizacji publicznych**

Trwające w nauce dyskusje na temat organizacji celnie scharakteryzował K. Krukowski [2016, ss. 17–32]. W zgodzie ze świadomością, że wszystkie organizacje wykonują świadczenia na rzecz otoczenia [Bozeman 1987, s. 140], utrwalił się podział na organizacje publiczne, społeczne oraz prywatne. Podstawą rozróżnienia jest tu stosunek do osiągniętych z prowadzonej działalności rezultatów. Celem działania organizacji publicznych jest dostarczanie korzyści ogółowi społeczeństwa; mniejsze znaczenie ma odpłatność za uzyskanie tych korzyści. Organizacje społeczne dążą do maksymalizacji zysków społecznych poprzez działalność ekonomiczną [Kurlito 2016, s. 52] lub charytatywną. Natomiast organizacje prywatne to przede wszystkim przedsiębiorstwa dążące do maksymalizacji korzyści dla właścicieli poprzez odpłatne dostarczanie wartości klientom.

Skupiając spojrzenie na organizacjach publicznych, ich cechą wyróżniającą jest publiczność – to szczególny rodzaj stosunków organizacji z otoczeniem, specyficzne cele, struktura oraz wartości [Kozuch 2004, s. 89]. Organizacje publiczne różnią się od prywatnych podejściem do skuteczności i efektywności (skuteczność ma większe znaczenie w organizacjach publicznych, zaś efektywność jest pierwszoplanowa w organizacjach biznesowych) [Krukowski 2016, s. 42]. Zatem jeżeli do cech publiczności dołoży się skuteczność to, w ujęciu systemowym, za organizację publiczną można uznać system złożony ze zgodnie współpracujących podsystemów, wyróżniający się:

- skutecznością w generowaniu i utrzymywaniu szczególnych, bo publicznych, stosunków z otoczeniem,
- skutecznym osiąganiem celów zaspokajających potrzeby publiczne,
- strukturą umożliwiającą skuteczne osiąganie celów publicznych,
- skutecznym dostarczaniem obywatelom potrzebnych im wartości.

Stanowisko, że wymienione powyżej cele publiczne to wartości oczekiwane przez obywateli od organizacji publicznej (np. bezpieczeństwo) nie powinno budzić oporu.

Dla rozpatrywanego zagadnienia znaczenie ma skuteczne osiągnięcie celów poprzez niezawodne dostarczanie obywatelom potrzebnych im wartości. To określenie opisuje istotę przedmiotowo rozumianej działalności organizacji publicznej i jest składnikiem jej biznesu. Wprowadzenie pojęcia „biznes” do zarządzania publicznego może wywoływać pewien opór. Dlatego potrzebne jest wyjaśnienie znaczenia tego pojęcia w zarządzaniu publicznym. Można w tym zakresie odwołać się do wyników prac opisanych w literaturze [Falencikowski 2015, ss. 156–158]. Wskazano tam, że konieczne jest rozpatrzenie semantyki pojęcia „biznes”, którego immanentną składową jest zysk. Na gruncie działalności organizacji publicznej ów zysk należy pojmować szeroko, jako przysparzanie korzyści obywatelom. Wobec tego przez biznes zarządzania publicznego można rozumieć prowadzenie działalności zarządzania organizacją publiczną przynoszącą korzyści obywatelom. Rozważania te doprowadziły do zdefiniowania pojęcia model biznesu zarządzania publicznego – to względnie wyodrębniony wieloskładnikowy obiekt konceptualny, opisujący zarządzanie działalnością organizacji publicznej przynoszącą korzyści obywatelom, przez artykułowanie logiki tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania części tych wartości przez organizację publiczną [Falencikowski 2015, ss. 157–158].

Zajmując stanowisko w zakresie przedmiotu działalności organizacji publicznej można przyjąć, że oferuje ona dobra publiczne (*sensu stricto i largo*, tj. klasyczne i społeczne) [tutaj w ujęciu Owsiak 1997, s. 212]. W ich zakres wchodzi produkty i usługi<sup>1</sup>. Nie sposób przyjąć, że żadna organizacja publiczna nie wytwarza produktów, jednak ich podstawowym zakresem działalności jest świadczenie usług publicznych. Wykorzystując osiągnięcia innych badaczy, można wskazać na takie grupy usług publicznych, jak [Wańkowicz 2004, ss. 61–66]:

- administracyjne – świadczone przez administrację samorządową i rządową,
- publiczne o charakterze społecznym – służba zdrowia, oświata, edukacja, nauka, kultura, kultura fizyczna i rekreacja, pomoc i opieka społeczna, bezpieczeństwo publiczne,
- publiczne o charakterze technicznym – transport zbiorowy, gospodarka wodno-kanalizacyjna, zagospodarowanie odpadów, zieleń publiczna, cmentarnictwo, dostawa energii.

Wskazane tutaj ujęcie rodzajowe usług publicznych pozwala założyć, że dalej badania zostaną zogniskowane na organizacjach publicznych, będących reprezentantami rodzajów świadczonych usług. Przyjmuje się przedstawicieli usług:

- administracyjnych – urząd miasta,
- publicznych o charakterze społecznym – szkoła wyższa,
- publicznych o charakterze technicznym – przedsiębiorstwo wodno-kanalizacyjne.

Dążąc do osiągnięcia celów należy określić wyjściową matrycę modelu biznesu (MBM<sub>F</sub>).

<sup>1</sup> Założono, że produkty są wytwarzane w procesach produkcyjnych, np. według łańcucha wartości, zaś usługi powstają w procesach wytwórczych, np. według chmury wartości.

## Matryca modelu biznesu

W literaturze przedmiotu można znaleźć kilka propozycji tzw. generycznych modeli biznesu. Wśród zagranicznych autorów uwagę zwraca model biznesu opracowany przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura [2010]. Według tych badaczy racjonalnie opisuje on, jak organizacja tworzy, dostarcza i przechwytuje wartość. Składa się on z: segmentu obsługiwanych klientów, propozycji wartości, kanałów dostarczania wartości, relacji z klientami, strumieni dochodów, kluczowych zasobów, kluczowych aktywności, kluczowych partnerów oraz struktury kosztów. Krytycy tego modelu wskazują na jego liczne wady, wśród których wyróżnić trzeba brak związków wewnętrznych między jego składnikami oraz nieuwzględnienie zagadnień konkurencyjności. Brak w nim głębi intelektualnej.

Prowadzone w tym zakresie prace naukowe zaowocowały koncepcją opisującą inną matrycę modelu biznesu [Falencikowski 2013, s. 91]. Model ów składa się z: wartości dla klientów, kompetencji, zasobów, metody budowy wartości, kanałów dystrybucji, instrumentów konkurowania oraz wartości dla przedsiębiorstwa. Te tzw. twarde składniki modelu biznesu – tworzące jego trzon – są powiązane ze sobą związkami wewnętrznymi (przynależności celowej, przystawania, kompatybilności, zgodności wzajemnej oraz zgodności funkcjonalnej) oraz z otoczeniem związkami zewnętrznymi (zgodności celowej, podobieństwa, przyczynowo-skutkowymi). Stanowią one miękkie składniki modelu biznesu. Usunięcie wad występujących w propozycji A. Osterwaldera i Y. Pigneura [2010] powoduje, że jest to kompletna matryca modelu biznesu. Tę koncepcję przyjmuje się do dalszych prac, opatrując ją akronimem MBM<sub>F</sub> (rysunek 1).

Rysunek 1. Matryca Modelu Biznesu (MBM<sub>F</sub>)



Źródło: opracowanie własne.

Określenie koncepcyjnej podstawy dalszych badań stwarza możliwości opracowania postaci modeli biznesu dla wskazanych wyżej rodzajów organizacji publicznych. Ze

względem na istotę zagadnienia i konieczną ograniczoność wywodu, sformułowane zostanie stanowisko względem trzonu modelu biznesu.

## Określenie postaci modelu biznesu dla wyłonionych rodzajów organizacji publicznych

### *Model biznesu urzędu miasta*

Współcześnie na znaczeniu zyskuje idea *Smart City* – pięknego i przyjaznego miasta. W rozmowie M. Krężel z J. Olbrychtem [Strefa Biznesu 2017, s. 12] pada wyjaśnienie pojęcia *smart*: „To coś, co jest bardzo sprawne, szybko się dostosowuje, szybko reaguje i podejmuje decyzje. Jest to lepsze pojęcie niż inteligentne”. *Smart City* to inteligentne miasto, które słucha swoich mieszkańców i dopasowuje się do ich potrzeb, podnosząc poziom i komfort ich życia [Strefa Biznesu 2017, s. 19]. W takim stanie zadaniem badacza jest określenie modelu biznesu *Smart City*, ponieważ jest to koncepcja ważna dla przyszłości miast.

- Wartości dla klienta i organu publicznego

Klientem dla urzędu miasta jest każdy obywatel mieszkający na terenie tego miasta. To dla takich ludzi ma ono być *smart*. Z koncepcji *Smart City* wynika, że naczelną wartością dla klientów powinno być uczynienie ich życia łatwiejszym. Wobec tego urząd miasta powinien tworzyć mieszkańcom takie warunki życia, aby byli oni szczęśliwi. W aspekcie technicznym mogą to być nowoczesne technologie podnoszące jakość funkcjonowania miasta, na przykład cyfrowe – związane z transportem miejskim, dotyczące jakości powietrza (inteligentne filtry), wody. Innym przesłaniem jest „niewchodzenie w drogę obywatelom, aby uczynić ich życie w mieście łatwiejszym” [Strefa Biznesu 2017, s. 22]. Dalszą ich specyfikację ujęto w zakresie metody tworzenia wartości.

- Kompetencje

Kompetencje pracowników urzędu miasta muszą być adekwatne do współczesnych wymogów technologicznych i społecznych. Na czoło wysuwa się tutaj empatia, bez której trudno jest świadczyć usługi administracyjne dla mieszkańców. Kolejno można wskazać na biegłość administracyjną – skuteczność w załatwianiu spraw mieszkańców.

- Zasoby

Zasoby materialne *Smart City* posiada na wysokim poziomie technologicznym, na przykład hotspoty w śmietnikach, które w Porto (Portugalia) mierzą poziom wypełnienia koszy, co pozwala zoptymalizować ich czyszczenie [Strefa Biznesu 2017, s. 22].

Można zadać pytanie: czy mieszkańcy też mają być *smart*? Rozumując logicznie, zrealizowanie w pełni koncepcji *Smart City* nie może się odbyć bez podniesienia poziomu kompetencji mieszkańców. Wobec tego na urzędach miasta spoczywa obowiązek kształcenia mieszkańców, zwłaszcza w obsłudze technologii.

- Metoda tworzenia wartości

W literaturze wskazuje się na cztery metody tworzenia wartości, są to: łańcuch, sklep, sieć i chmura wartości [Falencikowski 2017, ss. 92–96]. Analiza tych metod pozwala przyjąć, że w świadczeniu usług publicznych warto wykorzystać chmurę wartości, składającą się z obłoków. Świadcząc usługi, urząd miasta generuje chmurę wartości (tabela 1).

**Tabela 1. Chmura wartości dla mieszkańców i urzędu miasta**

<b>Obłoki wartości</b>	<b>Dla mieszkańców</b>	<b>Dla urzędu miasta</b>
Emocjonalne	Wynikają z dobrze funkcjonującego miasta (np. połączenia komunikacyjne, korzystna lokalizacja sklepów).	Uznanie, jakim darzą mieszkańcy urzędników <i>Smart City</i> oraz zadowolenie z mieszkania w takim mieście.
Techniczne	Związane są z poziomem technologicznym świadczonych usług, np. wykorzystanie Internetu do załatwiania potrzeb mieszkańców, jakość techniczna taboru komunalnego.	Nowa wiedza i doświadczenia.
Ekonomiczne	Świadczenie usług pomocy społecznej, np. dopłaty do czynszów, opał, budżet obywatelski.	Wynagrodzenie rzeczowe i finansowe urzędników.
Społeczno-etyczne	Wsparcie bezdomnych.	Wdzięczność mieszkańców za ochronę środowiska, zadbane parki, rzeki.
Organizacyjne	Dobre skomunikowanie miasta, uzasadnione rozłożenie biur obsługi mieszkańców, możliwości załatwiania spraw bez wizyty w urzędzie miasta.	Wynikają z poczucia bezpieczeństwa, oświetlonych ulic, sprawnej komunikacji.

Źródło: opracowanie własne.

Przyjęcie takiej metody tworzenia wartości sprzyja włączaniu mieszkańców w realizację koncepcji *Smart City*.

- Kanały dystrybucji

W zakresie kanałów dystrybucji usług trzeba zauważyć, że usługa administracyjna może być świadczona w: a) urzędzie miasta, wówczas identyfikuje się brak kanałów dystrybucji usług, b) domu mieszkańca, na przykład wizyta kontrolerów zasobów mieszkaniowych. W takim przypadku występują krótkie kanały dystrybucji usług.

Oddzielnym zagadnieniem jest dystrybucja informacji i wiedzy. Urząd miasta powinien komunikować się z mieszkańcami, aby przysyłać im informacje o wartościach świadczonych usług. Zwrotnie warto pozyskiwać wiedzę o potrzebach mieszkańców. Trzeba tutaj wykorzystać elektroniczne kanały komunikacji.

- Instrumenty konkurowania

Jedną z cech organizacji publicznych jest to, że nie działają w warunkach konkurencji, wobec czego nie potrzebują instrumentów do konkurowania. Ale świadczenie wielu usług publicznych jest zlecane przedsiębiorstwom komercyjnym. W tym zakresie urzędy otwierają przetargi na ich wykonanie, a czynią to w warunkach konkurencji dla potencjalnych kontrahentów.

### ***Model biznesu dla organizacji publicznej o charakterze społecznym – działalność naukowa uczelni wyższej***

Prowadzone przez pracowników uczelni prace naukowe podlegają upublicznieniu. Jedną z form w tym zakresie są konferencje naukowe. Model biznesu konferencji naukowej może przedstawiać się następująco.

- Wartości dla klienta i organizacji publicznej

**Tabela 2. Zbiór wartości dla uczelni i jej klientów naukowych**

<b>Wartości</b>	<b>Dla klienta</b>	<b>Dla uczelni</b>
Emocjonalne	Radość, satysfakcja z uczestnictwa w uznanym przedsięwzięciu naukowym, zadowolenie ze spotkań z innymi naukowcami, olśnienia.	Radość z sukcesu, zadowolenie z uczestnictwa uznanych naukowców, przeżycia naukowe.
Techniczne	Dobra akustyka i klimatyzacja sali obrad, doskonały serwis kawowy.	Wysoki poziom technicznego wyposażenia konferencji.
Ekonomiczne	Oszczędności na kosztach uczestnictwa.	Wpływy finansowe.

Społeczno-etyczne	Uznanie z przynależności do grona naukowców, możliwość etycznej pracy (bez plagiatów i autoplagiatów), poszanowanie i uznanie wysiłków naukowych.	Uznanie w gronie naukowców.
Organizacyjne	Sprawną realizacją harmonogramu obrad, dogodność lokalizacji konferencji, dobra komunikacja PKP/PKS, sprawny transfer informacji.	Sprawną realizacją harmonogramu obrad, sprawny transfer informacji.
Naukowe	Pozyskanie nowej wiedzy, weryfikacja własnych wyników badań naukowych, obserwacje efektów badań innych naukowców.	Dorobek naukowy, nowe myśli, koncepcje, idee naukowe.

Źródło: opracowanie własne.

Warto zauważyć, że w tabeli 2 ujęto nowy rodzaj wartości – naukowe.

- Kompetencje

Konferencja jest realizowana poprzez interferencję kompetencji trzech grup osób: organizatorzy, prelegenci (paneliści, referenci) oraz pozostali uczestnicy nazwani dyskutantami; to oni są głównymi odbiorcami idei [Falencikowski, Nogalski 2016, s. 54].

Kompetencje organizatorów to ich zdolności do gromadzenia i koordynacji czasowo-przestrzennej składników konferencji. Powinny one charakteryzować się kompatybilnością z innym składnikami modelu biznesu, a zwłaszcza z wartościami. Ponadto muszą być konfigurowane w świetle przynależności celowej (z celami konferencji) oraz zgodności funkcjonalnej (ocenianej w aspekcie skuteczności przeprowadzenia konferencji<sup>2</sup>).

Kompetencje prelegentów wynikają z ich zdolności do przeprowadzenia eleganckiego, zwięzłego i jasnego wywodu, budowy eleganckich prezencji multimedialnych.

Kompetencje dyskutantów związane są z ich zdolnościami intelektualnymi do: a) absorpcji nowej wiedzy, b) wprowadzania korekt w użytkowanych matrycach myślenia, c) szybkiego myślenia i formułowania pytań problemowych.

- Zasoby

Kluczowy zbiór zasobów przy realizacji konferencji obejmuje: pokoje gościnne, sale wykładowe, sprzęt audiowizualny, poczęstunek itp.

- Metoda tworzenia wartości

Spośród wymienionych wyżej metod tworzenia wartości, w realizacji konferencji zastosowanie znajduje chmura wartości. Składa się ona z obłoków wartości wnoszonych przez każdego uczestnika spośród organizatorów, prelegentów i dyskutantów. Każdy organizator posiada swoje wartości organizacyjne, które tworzą związki zgodności i przynależności celowej, do gromadzenia i koordynacji składników konferencji nauko-

<sup>2</sup> Tutaj na wyróżnienie zasługują kompetencje organizatorów Szkoły Letniej Zarządzania 2018.

wej. Każdy spośród prelegentów do ogólnego zbioru wartości konferencji naukowej dodaje swoiste wartości, które można metaforycznie postrzegać jako obłoki wartości intelektualnych, organizacyjnych, naukowych. Obłoki wartości dyskutantów wynikają z ich aktywnego udziału w obradach, wnoszenia nowych pomysłów, weryfikacji przedstawianej wiedzy.

- Kanały dystrybucji

W przypadku konferencji kanały dystrybucji należy postrzegać na linii organizatorzy – zaproszeni uczestnicy. W tej relacji nie obserwuje się przepływu produktów materialnych. Można zaobserwować przepływy strumieni informacji; występują tutaj elektroniczne bezpośrednio krótkie kanały dystrybucji i komunikacji wiedzy.

- Instrumenty konkurowania

W obiegu naukowym konferencja konkuruje z innymi przedsięwzięciami, na przykład inne konferencje, sympozja, zjazdy itp. Do instrumentów konkurowania można zaliczyć: problematykę naukową, cenę, dostępność, czyli dogodność dojazdu i lokalizacja.

### ***Model biznesu dla organizacji publicznej o charakterze technicznym***

Analiza praktyki działania organizacji publicznych w zakresie świadczenia usług o charakterze technicznym ujawnia, że do ich realizacji powoływane są przedsiębiorstwa nazywane komunalnymi. Nierzadko są to spółki prawa handlowego. Udział organizacji publicznej w kapitale założycielskim tych przedsiębiorstw jest różny, na przykład udział Miasta Gdańska w kapitale SAUR Neptun Gdańsk S.A. [b.d.] wynosi 49%. Ponieważ są to przedsiębiorstwa w tradycyjnym znaczeniu, dlatego ich modele biznesu są dość bliskie modelom biznesu przedsiębiorstw komercyjnych.

Wskazano wyżej, że w działalności organizacji publicznej na czoło wysuwa się wartość wynikająca ze skuteczności w świadczeniu usług. Przenosi się to na przedsiębiorstwa komunalne, bowiem ich celem jest właśnie skuteczne świadczenie usług o charakterze technicznym, a nie maksymalizowanie korzyści dla właścicieli.

Wobec tego spojrzenie można skierować na wartości generowane dla klientów i przedsiębiorstw komunalnych (tabela 3).



**Tabela 3. Wartości dla przedsiębiorstw komunalnych i ich klientów**

<b>Wartości</b>	<b>Dla mieszkańców</b>	<b>Dla przedsiębiorstw</b>
Emocjonalne	Radość z czystości miasta, wody, powietrza. Zadowolenie ze sprawności, punktualności transportu publicznego itp.	Zadowolenie ze skutecznego zapewnienia funkcjonowania mieszkańców, np. terminowy wywóz pojemników i inne.
Techniczne	Skuteczność infrastruktury technicznej, np. wysoka prędkość transmisji danych w przesyłach elektronicznych, odśnieżanie dróg.	Utrzymanie technicznej sprawności infrastruktury; bezawaryjność jej działania.
Ekonomiczne	Skalkulowane korzystnie dla mieszkańców ceny biletów komunikacji publicznej.	Opłaty mieszkańców. Ich wysokość jest kalkulowana z uwzględnieniem dopłat z budżetów organizacji publicznych, np. ceny biletów komunikacji miejskiej dla seniorów.
Społeczno-etyczne	Przynależność do uznanej wspólnoty mieszkańców.	Utrzymanie czystości zasobów naturalnych – wody, powietrza; wspomaganie osób słabszych.
Organizacyjne	Skomunikowanie fizyczne i wirtualne mieszkańców.	Skuteczna i sprawna organizacja świadczenia usług technicznych.

Źródło: opracowanie własne.

Scharakteryzowanie modeli biznesu organizacji publicznych skłania do wyłonienia kluczowych możliwości konfigurowania działalności organizacji publicznej.

## **Kluczowe możliwości konfigurowania działalności organizacji publicznej w przyszłości**

Doświadczenia przedsiębiorstw komercyjnych wykazały, że strategiczna rekonfiguracja działalności jest możliwa tylko poprzez odnowę modelu biznesu. W tej zmianie na czołowe miejsce wysuwają się zagadnienia rekonfiguracji wartości. Wolno założyć, że podobnie jest w przypadku konfigurowania działalności organizacji publicznej na przyszłość.

### **Zmiany w modelu biznesu organizacji publicznej świadczącej usługi administracyjne**

Podnoszenie skuteczności świadczenia usług publicznych może być wtedy, gdy nastąpi wzrost zadowolenia mieszkańców z życia w danej miejscowości. Aby to osiągnąć organizacja publiczna powinna rekonfigurować swoją działalność. W takim ujęciu na pierwszy plan wśród możliwości owej rekonfiguracji wysuwa się potrzeba oddziaływania na wartości. Nie zmieni się podejście do podstawowej wartości – skutecznego świadczenia usług publicznych. Ale do tego warto dołożyć efektywność. Państwo, miasto, wojewódz-

two, powiat, gmina nie mogą być coraz droższe w utrzymaniu. Obniżenie ekonomicznych kosztów świadczonych usług to pojawiający się coraz częściej wymóg na przykład *Smart City*. Wobec tego organizacja publiczna powinna podjąć prace nad redefinicją wartości aktualnie generowanych dla mieszkańców. Przedstawione wyżej rodzajowe ujęcie wartości dla klientów pozwala w nie wniknąć i pogłębić ich rozumienie. Brak konkurentów powoduje, że w sprawie określenia wartości, jakie chcieliby uzyskiwać mieszkańcy, organizacja publiczna nie prowadzi z nimi dialogu. Wójt, burmistrz, prezydent wraz ze wspierającymi ich pracownikami nie są w stanie sami określić tych wartości. Nadszedł czas, aby poprzez wybory stworzyć ciała konsultacyjne (o okresie trwania do 2 lat), które odróżniałyby się od obecnych rad gmin, miast i sejmików województw, mających być legislaturą. W omawianym zakresie uwagę należy skierować na wartości:

- Emocjonalne – podniesienie poziomu zadowolenia z organizacji miasta, np. w Gdańsku nie buduje się skrzyżowań wielopoziomowych. Uparcie próbuje się w jednej płaszczyźnie skrzyżowania zmieścić ruch pieszego, samochodowy, tramwajowy itp. Powoduje to powstawanie zatorów komunikacyjnych (gigantyczne korki). Takie rozwiązania komunikacyjne z pewnością nie wywołują zadowolenia mieszkańców.
- Techniczne – współcześnie rozwinęły się kanały komunikacji międzyludzkiej, głównie za pośrednictwem Internetu. Mieszkańcy oczekują podniesienia prędkości przesyłu danych.
- Ekonomiczne – obniżenie kosztów połączeń telekomunikacyjnych.
- Społeczno-etyczne – zwiększenie troski o dobrobyt mieszkańców.
- Organizacyjne – podniesienie komunikacji w miejscowościach poprzez wdrażanie dronów jako środków komunikacji.

### ***Zmiany w modelu biznesu organizacji publicznej świadczącej usługi o charakterze społecznym***

W przypadku tego rodzaju organizacji publicznych trudno jest uogólnić kierunki zmian w ich modelach biznesu. Aby tego dokonać, należałoby odnieść się do każdego typu organizacji oddzielnie, co przekracza możliwości niniejszej publikacji.

Ogólnie można wskazać, że reinterpretacji należałoby poddać wartości generowane przez szpital, szkołę, muzeum itd.

## **Zmiany w modelu biznesu organizacji publicznej świadczącej usługi o charakterze technicznym**

Podobieństwo funkcji realizowanych przez przedsiębiorstwa komunalne i komercyjne pozwala na wykorzystanie wiedzy opracowanej dla tych ostatnich w tym zakresie. Także tutaj główny ciężar rekonfiguracji należy skierować na redefinicję wartości dla mieszkańców.

## **Podsumowanie**

Przystępując do prac, nakreślono trzy cele. Osiągnięcie pierwszego nastąpiło poprzez określenie matrycy modelu biznesu (MBM<sub>p</sub>) przyjętej za podstawę prowadzonych prac (rysunek 1). Zrealizowanie drugiego celu wiązało się z określeniem istoty i rodzajów organizacji publicznych – wyłoniono trzy główne rodzaje. Ujęcie rodzajowe wskazało na znaczne zróżnicowanie owych organizacji, co w konsekwencji wywołało potrzebę sformułowania dla nich właściwych modeli biznesu. W tym zakresie scharakteryzowano model biznesu dla urzędu miasta, uczelni (w zakresie konferencji) oraz przedsiębiorstwa komunalnego. Dokonania te pozwoliły na osiągnięcie trzeciego celu, wskazano na redefinicję wartości jako kluczowych możliwości konfigurowania działalności organizacji publicznej w przyszłości.

Dalsze wysiłki badawcze w eksplorowanym obszarze powinny zmierzać do:

- opracowania szczegółowych modeli biznesu dla każdej formy organizacji publicznej,
- zoperacjonalizowania cech tych modeli biznesu,
- przeprowadzenia badań empirycznych w zakresie wrażliwości na zmiany obecne i przyszłe.

## Bibliografia

**Bozeman B.** (1987), *All Organizations are Public: Bridging Public and Private Organization Theories*, Jossey-Bass, San Francisco.

**Falencikowski T.** (2013), *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa.

**Falencikowski T.** (2015), *Wykorzystanie modelu biznesu w zarządzaniu publicznym* [w:] K. Krukowski, M. Siemiński (red.), *Zarządzanie publiczne. Teoria i praktyka w polskich organizacjach*, Wydawnictwo UWM, Olsztyn.

**Falencikowski T.** (2017), *Modele budowy wartości dla klienta – charakterystyka i rozwinięcie*, „Handel Wewnętrzny”, nr 3, ss. 91–98.

**Falencikowski T., Nogalski B.** (2016), *Założenia modelu biznesu symposium naukowe* [w:] J. Rokita (red.), *Kompetencje – Modele Biznesu – Strategie*, GWSH, Katowice.

**Koźuch B.** (2004), *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa.

**Krukowski K.** (2016), *Kulturowe uwarunkowania dojrzałości procesowej urzędów miast*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń.

**Kurleto M.H.** (2016), *Model przedsiębiorstwa społecznego*, Difin, Warszawa.

**Nelly A., Delbidge R.** (2007), *Effective Business Models: What Do They Mean for Whitehall?*, Sunningdale Institute [online], [www.Nationalschool.gov.uk](http://www.Nationalschool.gov.uk), dostęp: 13.01. 2011.

**Osterwalder A., Pigneur Y.** (2010), *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, New Jersey.

**Owsiak S.** (1997), *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

SAUR Neptun Gdańsk S.A. (b.d.) [online], [www.sng.com.pl](http://www.sng.com.pl), dostęp: 10.03.2018.

*Strefa Biznesu* (2017), „Dziennik Zachodni”, Śląsk, nr 07(23), ss. 12–22.

**Wańkiewicz W.** (2004), *Wskaźniki realizacji usług publicznych*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków.

---

**Dagmara Wójcik** | dagmara.wojcik@uekat.pl

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Wydział Zarządzania

Katedra Teorii Zarządzania

**Patrycja Juszczyk** | patrycja.juszczyk@uekat.pl

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Wydział Zarządzania

Katedra Teorii Zarządzania

## Tworzenie wartości w sieciowych modelach biznesu

### Value Creation in the Network Business Models

**Abstract:** In the present age of rapid technology advances, innovative – network business models have come to define ways of value creation, emerging as a promising and viable solution for many modern enterprises. In these models, the value is created jointly by several participants of a model, connected by various inter-organizational relations. The network context of innovative business models has caused the need for research on ways of value creation. Although the value creation for achieving greater efficiency, innovativeness or competitive advantage has been recognized as significant in strategic management, in the literature this research field in the context of network business models, is still scarce. The aim of the article is twofold. Firstly, the paper aims to present the specificity of value creation in network business models based on digital platforms and secondly, to indicate research perspectives with the use of methodology of a critical literature review.

**Key words:** network business models, value creation, digital platforms.

## Wprowadzenie

Szybkie oraz istotne zmiany w otoczeniu nie tylko wpływają na sposób funkcjonowania przedsiębiorstw, ale wręcz wymuszają na nich konieczność dostosowania się do nowych warunków. Zmiany te kreują także nowe szanse, a chęć ich wykorzystania zachęca podmioty do budowania innowacyjnych modeli tworzenia wartości i wyłonienia nowych graczy na rynku [Pisano, Pironti, Rieple 2015]. Szybki rozwój nowoczesnych technologii, a także wzrost konkurencji w skali globalnej, skłonił podmioty do wykorzystywania innowacyjnych modeli biznesu, które wydają się zapewniać osiągnięcie przewagi konkurencyjnej [Shaughnessy 2016] oraz wzrost udziału w rynku [Sagan 2016]. Wśród takich modeli można wyróżnić także sieciowe modele biznesu, w tym tworzone wokół platform technologicznych.

Sieciowe modele biznesu, budowane wokół platform technologicznych (*multi-sided platforms*), oparte na wzajemnych relacyjnych powiązaniach podmiotów, zyskują ostatnio na znaczeniu, zarówno biznesowym, jak i gospodarczym [Hagiu 2006]. Badacze podkreślają w szczególności istotę tych o celowo zaprojektowanej, sieciowej architekturze, dzięki której tworzona jest wartość [Czakon 2015]. Jednocześnie wskazuje się, że sieciowe modele biznesu, w tym budowane wokół platform technologicznych, stanowią jedno z najbardziej obiecujących rozwiązań dla wielu współczesnych przedsiębiorstw [Shaughnessy 2016]. Natomiast wydaje się, że rozważania na temat tworzenia przez nie wartości powinny kierować uwagę w stronę głębszej analizy ich specyfiki, właściwości oraz architektury.

Pomimo że sama koncepcja modelu biznesu została uznana przez badaczy za istotną [Daunorienė, Drakšaitė, Snieška, Valodkienė 2015], a sieciowe modele zrewolucjonizowały dotychczasowe ich postrzeganie, wiele aspektów w tym obszarze badawczym wciąż pozostaje słabo rozpoznanych [Evans, Schmalensee 2013]. Liczbę publikacji, podejmujących kwestię sieciowych modeli biznesu, można bez wątpienia uznać za bardzo ograniczoną. W szczególności brakuje opracowań na temat sposobów tworzenia wartości w takich modelach [Juszczyk 2017]. Stąd też celem artykułu jest przedstawienie specyfiki tworzenia wartości w sieciowych modelach biznesu, zbudowanych wokół platform technologicznych oraz wskazanie perspektyw badawczych na podstawie metodyki krytycznego przeglądu literatury.

## Sieciowe modele biznesu w świetle modeli tradycyjnych

W ostatnich latach zagadnienia nawiązujące do modeli biznesu zyskują rosnące zainteresowanie zarówno praktyków, jak i badaczy. Wiąże się to między innymi z pojawianiem się modeli o innowacyjnym czy wręcz przełomowym charakterze, stanowiących nową perspektywę badawczą. Dynamiczne zmiany, zachodzące w otoczeniu gospodarczym, sprawiają, że tradycyjne modele biznesu – będące skutecznymi w tym względnie stabilnym – przestały się sprawdzać, tracąc zdolność do tworzenia i utrzymania przewagi konkurencyjnej oraz tworzenia wartości [Wójcik 2017]. Jednocześnie, gospodarka sieciowa wyłoniła innowacyjne modele biznesu, które wydają się posiadać te zdolności [Sawhney, Zabin 2002].

Tradycyjne modele biznesu przez wielu badaczy uznawane są za nieprzystające do współczesnych potrzeb przedsiębiorstw, co uwypukla tym samym nowatorski charakter wyłaniających się modeli sieciowych, określanych mianem przełomowych (*disruptive*). Wśród tych drugich znalazły się także sieciowe modele biznesu, budowane wokół platform technologicznych, które wytrąciły przedsiębiorstwa – stosujące ich tradycyjne odpowiedniki – z zajmowanej dotychczas strefy komfortu [Wójcik 2017]. Daje się bowiem zaobserwować, że pod wpływem zachodzących zmian, a nawet swoistej presji, przedsiębiorstwa zaczęły redefiniować dotychczasowe modele biznesu.

Tradycyjny model biznesu w swojej architekturze odzwierciedla sposób tworzenia, dostarczania oraz apropracji wartości w organizacji. Opiera się on na hierarchii, zapewniającej stabilne środowisko między innymi dla maksymalizacji wydajności i produktywności [Palo, Tahtinen 2011]. Dynamiczne zmiany technologiczne sprawiły, że modele hierarchiczne przestały się sprawdzać, ujawniono wiele ograniczeń w możliwości ich wykorzystania – mogą nawet stanowić przeszkodę dla zapewniania zwinności i innowacyjności. Natomiast sieciowe modele biznesu wydają się je zapewniać, są właściwe dla współczesnych uwarunkowań, w których dynamiczne zmiany technologiczne zajmują przemożne miejsce [Hagiu 2006].

Postępujące zmiany technologiczne niewątpliwie stwarzają zupełnie nowe wyzwania dla wielu przedsiębiorstw, w tym w szczególności opierających swoją działalność na tradycyjnych modelach tworzenia oraz przechwytywania wartości. Wyzwaniom tym wydają się stawiać czoła sieciowe modele biznesu, oparte na platformach technologicznych, koordynujące współdziałanie podmiotów powiązanych międzyorganizacyjnymi relacjami [De Streel, Larouche 2015]. Zatem odpowiednio zaprojektowane sieciowe modele biznesu mają potencjał zarówno budowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej, jak i współtworzenia wartości [Shaughnessy 2016].

## Tworzenie wartości w sieciowych modelach biznesu

W zarządzaniu strategicznym pojęcie wartości stanowi kluczowe zagadnienie, które na kanwie teorii zasobowej łączone jest z zasobami strategicznymi przedsiębiorstw, natomiast istotą modelu biznesu jest właśnie kombinacja zasobów tworzących wartość [Da Silva, Trkman 2014]. Samo tworzenie wartości definiowane jest jako proces łączenia możliwości partnerów dla poprawy efektywności działania oraz budowania lub zwiększenia przewagi konkurencyjnej, płynącej z relacji [Hammervoll 2009]. Jeżeli przyjąć, że sieciowe modele biznesu stanowią powiązane układy relacji (w tym również społecznych), opartych na współtworzeniu oraz wzajemnej wymianie wartości, oznacza to, iż tworzenie wartości można łączyć z zasobami relacyjnymi modelu sieciowego, opartymi na zaufaniu. Sieciowe modele biznesu w procesie tworzenia wartości wykorzystują bowiem unikatowy zasób, tworzony wspólnie przez zaangażowane w sieć podmioty. Z kolei kreowany w ten sposób kapitał relacyjny stanowi źródło trwałej przewagi konkurencyjnej i jest rozpatrywany jako zasób wartościowy, rzadki oraz trudny do imitacji czy substytucji [Barney 1991].

Uczestnicy sieciowego modelu biznesu kreują wartość poprzez relacje – konkurencji i/lub współpracy – z podmiotami, tj. dostawcami, klientami, konkurentami i innymi interesariuszami [Ellegaard, Medlin, Geersbro 2014], by finalnie wykorzystać wspólnie wykreowaną wartość do osiągnięcia najlepszej pozycji na rynku [Barney 1991] lub przewagi kooperacyjnej [Dyer, Sing 1998] w wyniku posiadanego dostępu do zasobów zewnętrznych [Gulati 1999]. Oznacza to, że w kontekście opisywanych modeli istnieje potrzeba rozpatrywania procesu tworzenia wartości w układach wielopodmiotowych, wielostronnych, a także w długookresowej perspektywie.

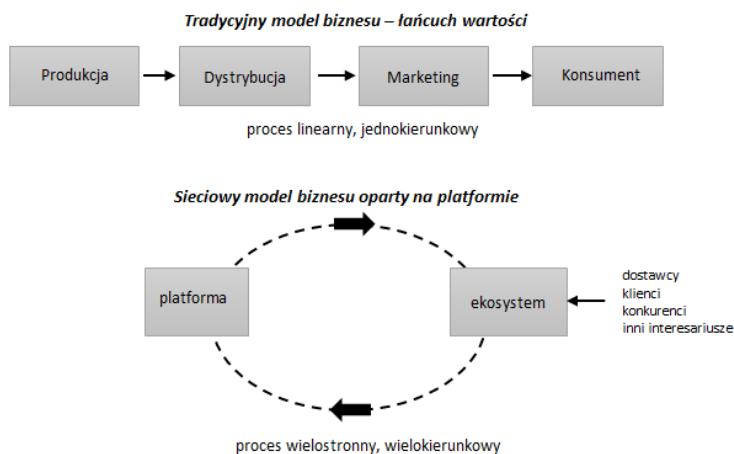
Kluczowym wyzwaniem dla sieciowych modeli biznesu opartych na platformach technologicznych jest ciągłe równoważenie jednoczesnej konkurencji i współpracy pomiędzy uczestnikami modelu, ale także pomiędzy aktorem centralnym a aktorami peryferyjnymi [Salazar 2015]. Platformy wymagają interakcji między różnymi grupami uczestników modelu, a interakcje te mogą wykazywać efekty zewnętrzne, zarówno między różnymi grupami, jak i wewnątrz danej grupy. Wydaje się zatem, że przewaga modeli sieciowych może płynąć z wartości, tworzonej dzięki istnieniu relacji, tj. integrowania uczestników modelu (partnerów i użytkowników) wokół platformy. W takim ujęciu, na tworzoną przez analizowane modele wartość, a dalej – ich przewagę konkurencyjną – znaczący wpływ wydają się mieć ich specyfika, właściwości oraz architektura.



## Specyfika i właściwości sieciowych modeli biznesu w świetle tworzenia wartości

W tradycyjnym ujęciu modeli biznesu, proces tworzenia wartości jest linearny oraz jednokierunkowy. Obejmuje dostawców, pośredników oraz finalnych nabywców produktów i usług, a zatem łączy poszczególne elementy łańcucha wartości, tj. produkcję, dystrybucję, marketing oraz konsumenta. Wartość jest zatem kreowana przez wszystkich uczestników łącznie – generowana przez wszystkie elementy łańcucha, rozpatrywanego jako spójną całość [Światowiec-Szczepańska 2016]. Warto podkreślić, że w literaturze istnieje także koncepcja tworzenia wartości w usługach, tzw. „odwróconego łańcucha wartości” [Slywotzky, Morrison, Andelman 1997], gdzie proces tworzenia wartości rozpoczyna się od klienta. Z kolei nurt badań relacyjnych – rozpatrywanych pomiędzy podmiotami – kieruje uwagę w stronę wielostronnego, symultanicznego oraz iteracyjnego procesu tworzenia wartości, będącego właściwym dla specyfiki sieciowych modeli biznesu, budowanych wokół platform technologicznych – rysunek 1.

Rysunek 1. Tworzenie wartości w tradycyjnych oraz sieciowych modelach biznesu



Źródło: opracowanie własne.

W procesie tworzenia wartości dokonuje się przesunięcia z logiki łańcucha wartości na logikę sieci wartości. Wartość powstaje natomiast jako efekt wykorzystania zasobów, znajdujących się w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz współpracy wielu niezależnych podmiotów, połączonych ze sobą relacjami sieciowymi. Wartość – ze względu na specy-

fikę współczesnych produktów – stanowi sumę wartości cząstkowych, kumulowanych i sumowanych przez współpracujących ze sobą partnerów modelu w sieciowym procesie kreacji i produkcji, ujawniając jej nowy – kolektywny charakter.

Badacze koncepcji modelu sieciowego odwołują się do strategicznej sieci podmiotów zaangażowanych w rozwój, produkcję oraz marketing produktów i usług, przy wykorzystaniu platformy technologicznej. Wskazują, że model ten wyłania aktorów, którzy w nim funkcjonują, tworząc wartość oddzielnie lub w ramach współpracy [Pekkarinen, Ulkuniemi 2008]. H. Komulainen, T. Mainela, J. Sinisalo, J. Tahtinen, P. Ulkuniemi [2006] oraz M. Westerlund, R. Rajala, S. Leminen [2008] twierdzą także, że sieć, umożliwiającą kolektywne tworzenie wartości, stanowi kluczowy element omawianego modelu biznesu. S. Shafer, H. Smith, J. Linder [2005] podkreślają z kolei istotność roli, jaką zaangażowany podmiot odgrywa w procesie kreowania wartości. H. Chesbrough i R. Rosenbloom [2002] sugerują nawet, że jedną z własności sieciowego modelu biznesowego jest konieczność osadzenia danego uczestnika w sieci wartości, a także wskazania przez niego pozycji, zajmowanej w sieciowym modelu tworzenia wartości. Wybrane ujęcia koncepcyjne, dotyczące pozycji przedsiębiorstw w sieci wartości modelu sieciowego, prezentuje tabela 1.

**Tabela 1. Wybrane ujęcia koncepcyjne sieciowych modeli biznesu**

<b>Ujęcie sieciowe modelu biznesu</b>	<b>Kluczowe elementy</b>	<b>Perspektywa i poziom analizy</b>
Zbiór roli i relacji pomiędzy przedsiębiorstwami, klientami, interesariuszami, dostawcami identyfikującymi główny kierunek przepływu produktów, informacji, renty oraz głównych korzyści dla aktorów [Weill, Vitale 2001]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aktorzy i ich role w sieci</li> <li>- wymiana i przepływ wartości</li> <li>- relacje w sieci</li> </ul>	pojedyncze przedsiębiorstwo w sieci
Podstawą jest logika funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz jego strategiczne wybory, dotyczące tworzenia i przechwytywania wartości w ramach sieci [Shafer i in. 2005]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- firma centralna</li> <li>- kreowanie i przechwytywanie wartości</li> <li>- sieć wartości</li> </ul>	pojedyncze przedsiębiorstwo w sieci
Przedsiębiorstwo generuje rentę poprzez i za pomocą sieci relacji z innymi podmiotami, jak również dzięki swojej pozycji w sieci tworzącej wartość [Westerlund i in. 2008]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- renta</li> <li>- aktorzy</li> <li>- pozycja w sieci</li> <li>- sieć wartości</li> </ul>	pojedyncze przedsiębiorstwo w sieci
Podstawą są trzy elementy sieciowego modelu, na które składają się produkt lub usługa, aktorzy biznesowi (przedsiębiorstwa), ich role i pozycja, którą zajmują oraz współtworzenie wartości w sieci [Komulainen i in. 2006]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- produkt lub usługa</li> <li>- aktorzy i ich role w sieci</li> <li>- współtworzenie wartości w sieci</li> </ul>	sieć w ujęciu holistycznym

Źródło: opracowanie własne.

Uczestnicy modelu sieciowego mogą zajmować w nim różne pozycje, między innymi kluczowego lub niszowego uczestnika w sieci [Pierce 2009] lub alternatywnie – pozycję tzw. aktora peryferyjnego lub centralnego (w zależności od zaangażowania w określoną liczbę więzi z innymi uczestnikami) [Czakon 2012], co z kolei kieruje uwagę w stronę perspektywy relacyjnej oraz relacji strategicznych, istniejących pomiędzy nimi [Pierce 2009]. Badania wskazują, że klient jest niezbędnym elementem sieciowego modelu biznesu, a jego potrzeby muszą być brane pod uwagę przy projektowaniu, opracowywaniu oraz komercjalizacji produktów i usług. Sieć wartości jest zatem determinowana preferencjami klienta, bezpośrednio zaangażowanego w sieciowy układ podmiotów modelu.

Modele sieciowe, budowane wokół platform technologicznych, stanowią przykład modeli złożonych, z umyślnie zaprojektowaną strukturą, determinującą ich funkcjonowanie oraz ewolucję w czasie [Tiwana 2014; Jabłoński, Jabłoński 2013]. Ponadto literatura wskazuje, że w przeciwieństwie do tradycyjnego modelu biznesu, mamy do czynienia z systemem tworzenia wartości, wymagającym optymalizacji w zakresie projektowania odpowiedniej ich architektury [Palo, Tahtinen 2011], co z kolei ma stwarzać możliwość efektywnego i sprawnego zarządzania siecią wartości.

Sieciowy model biznesu charakteryzują tzw. efekty sieciowe, występujące najczęściej w przypadku produktów i usług związanych z Internetem lub nasycenych ICT [Doliński 2010], wpływającymi na kształtowanie wartości dla klienta w nowoczesnej gospodarce sieciowej. Efekty sieciowe odnoszą się między innymi do sytuacji, kiedy efekt skali występuje po stronie popytowej, co oznacza, że wraz ze wzrostem liczby uczestników sieci, wzrasta także generowana wartość i użyteczność produktu lub usługi [Srinivasan, Lilien, Rangaswamy 2004]. W sieciowym modelu biznesu mamy do czynienia z dwoma rodzajami efektów sieciowych, tj. bezpośrednim oraz pośrednim. Bezpośredni występuje wtedy, kiedy uczestnik czerpie korzyści z samego przyłączenia się nowych podmiotów do sieci i wynikających z tego faktu nowych możliwości. Natomiast efekt sieciowy pośredni występuje, kiedy wraz z rosnącą bazą użytkowników rosną korzyści dla danego uczestnika modelu, wynikające z większej dostępności innych produktów i usług (zasobów) komplementarnych [Kowalski 2005].

Można zatem konstatować, że tworzenie wartości w sieciowym modelu biznesu jest procesem, w którym możliwości partnerów w sieci są tak połączone, by przewaga konkurencyjna całej sieci relacji ulegała poprawie. Wartość wytworzona w wyniku współdziałania jest dzielona pomiędzy zaangażowane podmioty, odgrywające wewnątrz sieci określone role oraz zajmujące określone pozycje. Podział wartości może być zatem proporcjonalny – według wkładu początkowego, symetryczny, odnoszący się do równego udziału w korzyściach lub asymetryczny, gdy jeden z partnerów zawłaszcza wartość większą od wniesionego do sieci wkładu [Zakrzewska-Bielawska 2016]. Asymetria w eksploatacji wytworzonej wartości kieruje z kolei uwagę na świadome, bezpośrednie

i aktywne wysiłki uczestników modelu, zmierzające do apropiacji wspólnie wytworzonej wartości [Bowman, Ambrosini 2000]. Co istotne, dotychczasowe badania ujawniły, że w procesie tworzenia wartości znaczenie ma nie tylko specyfika samego modelu, ale także specyfika jego poszczególnych uczestników [Zakrzewska-Bielawska 2016]. Można zatem przypuszczać, że na tworzoną w sieciowych modelach wartość, a dalej ich przewagę konkurencyjną, będzie mieć wpływ także liczebność oraz jakość powiązań relacyjnych – charakterystycznych dla danego uczestnika modelu – determinująca zarówno ich siłę, jak i rodzaj.

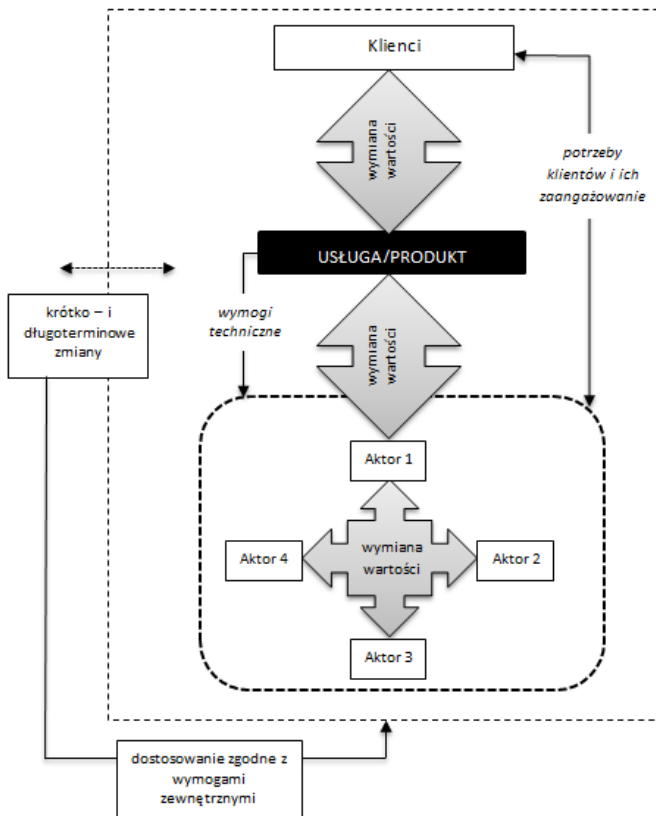
### ***Architektura sieciowych modeli biznesu w świetle tworzenia wartości***

Sieciowy model biznesu nie może istnieć w izolacji od otoczenia, nie jest także modelem statycznym. Badacze podkreślają, że musi być on stale rozwijany i dostosowywany do zmiennych uwarunkowań otoczenia [Westerlund, Rajala, Leminen 2008]. Wskazuje to na istotną i często podkreślaną własność sieciowych modeli biznesu, a mianowicie na ich elastyczność i dynamikę [Afulah 2009]. Zmiany w liczbie podmiotów składających się na model sieciowy, rodzaj oferowanych usług, a także wciąż postępujące zmiany technologiczne, implikują konieczność ciągłych, a niejednokrotnie wręcz radykalnych zmian. Dynamikę w sieciowych modelach biznesu można rozważać także na gruncie powiązań pomiędzy komponentami platform technologicznych, składających się na ich architekturę. Wskazując na istotność architektury modeli sieciowych w kreowaniu wartości – struktury i układu jego uczestników, zdeterminowanej interakcjami pomiędzy nimi – badacze podkreślają, że to właśnie dzięki odpowiedniej, celowo zaprojektowanej architekturze, modele sieciowe tworzą wartość [Czakon 2015].

Platformy technologiczne ujawniają cechy architektoniczne w postaci zestawu komponentów o różnym stopniu zróżnicowania czy podobieństwa, pomiędzy różnymi platformami. Na strukturę omawianych modeli składają się rdzeń platformy – o wysokim stopniu połączeń między komponentami (modułami) – oraz peryferia, cechujące się luźniejszymi i rzadszymi połączeniami [Murmman, Frenken 2006; Baldwin, Woodard 2009]. Z punktu widzenia całej platformy, warunki strukturalne, takie jak pozycja rynkowa konkretnej platformy w stosunku do platform konkurencyjnych, mogą kształtować sposób tworzenia wartości i logikę oraz mechanizm jej przechwytywania [Ghosh, Morita 2006]. Literatura wskazuje, że struktura sieci wpływa na zdolność platformy – a zatem i całego modelu – do rozwijania się oraz ewoluowania w czasie [Olleros 2008]. Z kolei na ogólne mechanizmy kreowania wartości wewnątrz modelu mają także wpływ specyfika branży oraz stopień integracji pionowej pomiędzy uczestnikami sieci [Kenney, Pon 2011]. Modularność tej struktury potęguje potencjał rozwoju tak zaprojektowanego modelu, zwiększając przy tym także jego elastyczność oraz dynamikę [Benkler 2006]. Modular-

ność modeli sieciowych prowadzi także do zdolności przedsiębiorstw do tworzenia innowacji oraz do zwiększenia zdolności przystosowawczych do zmian w otoczeniu [Brunsoni, Fontana 2005]. Modularność struktury sieciowych modeli biznesu w kontekście tworzenia wartości prezentuje rysunek 2.

Rysunek 2. Modularność w sieciowym modelu biznesu



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Palo, Tahtinen 2011, ss. 377–388.

Mechanizmy tworzenia wartości, obecne w holistycznym ujęciu platformy, są powiązane z dojrzałością, tj. etapem jej rozwoju. Choć podobne mechanizmy są obecne na większości etapów rozwoju platformy, różnią się one jednak istotnością w zależności od konkretnego etapu jej rozwoju [Kenney, Pon 2011]. W początkowej fazie rozwoju platfor-

ma musi zaspokajać potrzeby nowych lub mało zaangażowanych użytkowników. Stąd też stopień zróżnicowania platformy i kompatybilności jej modułów jest główną decyzją projektową, dotyczącą modelu sieciowego i determinuje sposób, w jaki użytkownicy zaadoptują określoną platformę, co z kolei będzie implikowało logikę tworzenia przez model wartości. Przedsiębiorstwa, działające w oparciu o sieciowy model biznesu, budowany wokół platformy, w kolejnych etapach jej rozwoju mają możliwość rozszerzenia jej zakresu w dłuższej perspektywie czasowej oraz odpowiedzi na pytanie, czy integrować kolejnych uczestników na komplementarnych rynkach, dających na przykład obietnicę uzyskania większych przychodów.

Badacze podkreślają także, że współcześnie najważniejszą przewagą staje się elastyczność oraz zdolność do natychmiastowego czy wręcz wyprzedzającego, przewidującego przystosowania się do zmian [Romanowska 2004, s. 318]. Analizowane modele sieciowe wydają się cechować taką elastycznością. Wskazuje na to zarówno ich dynamiczna natura, podkreślająca ich interakcyjną i permanentną ewolucję [Mason, Spring 2011], jak i architektura, której modularność zwiększa szansę na celowe zaprojektowanie modelu w kontekście tworzenia przez niego wartości.

## Podsumowanie

Pomimo że badacze podkreślają, iż współcześnie wymogiem sukcesu i przetrwania jest dzielenie się wytworzoną wartością w obrębie modelu [Iansiti, Levien 2004], w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego wskazuje się, że w holistycznie ujmowanym procesie jej tworzenia i zawłaszczania to właśnie tworzenie wartości uznawane jest za istotniejsze i jednocześnie trudniejsze do zarządzania niż jej apropriacja [Di Gregorio 2013]. Dotychczasowe badania skupiały się jednak na pojedynczych sieciach międzyorganizacyjnych, pozostawiając relacje wielopodmiotowe – analizowane jako całość (poziom sieci) – jako mniej rozpoznane [Czakon 2012].

W sieciowym modelu biznesu analiza procesu tworzenia wartości nakazuje zmienić optykę z linearnego i jednokierunkowego – charakterystycznego dla modeli tradycyjnych – na proces wielopodmiotowy, wielokierunkowy, oparty na logice sieci wartości. W rozpatrywanych modelach wartość powstaje bowiem kolektywnie, jako efekt współpracy wielu niezależnych podmiotów, połączonych ze sobą relacjami sieciowymi oraz zintegrowanych wokół platformy. Koncepcja sieciowego modelu biznesu podkreśla występowanie w sieci różnych uczestników, przyjmujących różne role w celu kreowania i wymiany wartości w modelu. W procesie tworzenia wartości znaczenie będzie mieć nie tylko specyfika samych modeli, ale także specyfika ich poszczególnych uczestników, w tym ich liczebność i jakość łączących ich powiązań relacyjnych, a także ich rola i po-

zycja zajmowana w modelu. Jednocześnie wspomniana pozycja wiąże się ściśle z architekturą modelu, zdeterminowaną z kolei interakcjami pomiędzy różnymi aktorami. Natomiast – na gruncie przeprowadzonej analizy – wydaje się, że to właśnie między innymi dzięki odpowiedniej, celowo zaprojektowanej architekturze, modele sieciowe tworzą wartość.

Należy również podkreślić, że warunki strukturalne sieciowych modeli biznesu w odniesieniu do platform konkurencyjnych mogą determinować nie tylko tworzenie wartości, ale także – w dalszej kolejności – logikę oraz mechanizm jej przechwytywania. Złożona oraz dynamiczna architektura sprawia bowiem, że omawiane modele tworzą wartość w odmienny sposób. W takim ujęciu wydaje się zatem, iż można oczekiwać identyfikacji wielu typów sieciowych modeli biznesu, których źródła tworzenia wartości będą zdyspersyfikowane. Uwzględnienie architektury oraz modularności, immanentnie związanych z modelami sieciowymi, być może pozwala wskazać dodatkowe, niedostrzegane dotychczas, zmienne – również istotne w analizowanym obszarze badawczym.

Z takiej perspektywy, sieciowe modele biznesu wydają się zatem stanowić nowe, interesujące podmioty badań, dające obietnicę lepszego wyjaśnienia i zrozumienia sposobów tworzenia w nich wartości. Wprawdzie pewne uwarunkowania tworzenia wartości były rozpatrywane na gruncie analiz koncepcyjnych [Czakon 2012], niezbędne jest jednak ich odniesienie do specyfiki sieciowych modeli biznesu budowanych wokół platform, a w dalszej kolejności metaanaliza ustaleń oraz ich empiryczna weryfikacja.

## Bibliografia

**Afulah A.** (2009), *Strategic innovation: New game strategies for competitive advantage*, Routledge, New York & London.

**Baldwin C.Y., Woodard C.J.** (2009), *The architecture of platforms: A unified view* [in:] A. Gawer, *Platforms, Markets and Innovation*, Cheltenham, UK and Northampton, MA, ss. 19–44.

**Barney J.** (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management”, vol. 17, no. 1, ss. 99–120.

**Benkler Y.** (2006), *The wealth of networks: How social production transforms markets and freedom*, Yale University Press, New Haven.

**Bowman C., Ambrosini V.** (2000), *Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy*, „British Journal of Management”, vol. 11, no. 1, ss. 1–15.

**Brusoni S., Fontana R.** (2005), *Modularity as an entry strategy: The invasion of new niches in the LAN equipment industry*, CESPRI Working Papers, no. 171, Università Bocconi, Milano, Italy.

**Chesbrough H., Rosenbloom R.** (2002), *The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*, „Industrial and Corporate Change”, vol. 11, no. 3, ss. 529–555.

**Czakon W.** (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

**Czakon W.** (2015), *Sieci międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu – w kierunku sieciowych modeli biznesu*, „Studia Ekonomiczne” ZN Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 217, ss. 9–18.

**Da Silva C., Trkman P.** (2014), *Business model: What it is and what it is not*, „Long Range Planning”, vol. 47, no. 6, ss. 379–389.

**Daunorienė A., Drakšaitė A., Snieška V., Valodkienė G.** (2015), *Evaluating sustainability of sharing economy business models*, „Procedia-Social and Behavioral Sciences”, vol. 213, ss. 836–841.

**De Streel A., Larouche P.** (2015), *Disruptive innovation and competition policy enforcement*, Tilburg University-Tilburg Law School, OECD Paper, DAF/COMP/GF (2015)7.



**Di Gregorio D.** (2013), *Value creation and value appropriation: An integrative, multi-level framework*, „The Journal of Applied Business and Economics”, vol. 15, no. 1, ss. 39–53.

**Doligalski T.** (2010), *Efekty sieciowe a strategie produktowe*, „Marketing i Rynek”, nr 11, ss. 2–7.

**Dyer J.H., Sing H.** (1998), *The relational view: Corporate strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, „Academy of Management Review”, vol. 23, no. 4, ss. 660–679.

**Ellegaard C.J., Medlin J., Geersbro V.** (2014), *Value appropriation in business exchange – literature review and future research opportunities*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, vol. 29, no. 3, ss. 185–198.

**Evans D.S., Schmalensee R.** (2013), *The antitrust analysis of multi-sided platform businesses*, National Bureau of Economic Research Working Paper, no. 18783, Cambridge, MA.

**Ghosh A., Morita H.** (2006), *Platform sharing in a differentiated duopoly*, „Journal of Economics & Management Strategy”, vol. 15, no. 2, ss. 397–429.

**Gulati R.** (1999), *Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation*, „Strategic Management Journal”, vol. 20, no. 5, ss. 397–420.

**Hagiu A.** (2006), *Multi-sided platforms: From microfoundations to design and expansion strategies*, Working Paper 07-094, Harvard Business School.

**Hammervoll T.** (2009), *Value-creation logic in supply chain relationships*, „Journal of Business-to-Business Marketing”, vol. 14, no. 3, ss. 220–241.

**Jansiti M., Levien R.** (2004), *The keystone advantage: What the new d of business ecosystems mean for strategy, innovation and sustainability*, „Harvard Business School Press”, Boston.

**Jabłoński A., Jabłoński M.** (2013), *Projektowanie sieciowych modeli biznesu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 12(767), ss. 29–39.

**Juszczak P.** (2017), *Synkretizm renty ekonomicznej – perspektywa ekosystemów biznesu* [w:] K. Jędralska, W. Dyduch (red.), *Nauki o zarządzaniu. Dokonania, trendy, wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, ss. 270–283.

**Kenney M., Pon B.** (2011), *Structuring the smartphone industry: Is the mobile internet OS platform the key?*, „Journal of Industry, Competition and Trade”, vol. 11, no. 3, ss. 239–261.

**Komulainen H., Mainela T., Sinisalo J., Tahtinen J., Ulkuniemi P.** (2006), *Business model scenarios in mobile advertising*, „International Journal of Internet Marketing and Advertising”, vol. 3, no. 3, ss. 254–270.

**Kowalski R.** (2005), *Efekty sieciowe a błędy rynku*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego”, nr 3, ss. 95–109.

**Mason K., Spring M.** (2011), *The sites and practices of business models*, „Industrial Marketing Management”, vol. 40, no. 6, ss. 1032–1041.

**Murmann J.P., Frenken K.** (2006), *Toward a systematic framework for research on dominant designs, technological innovations, and industrial change*, „Research Policy”, vol. 35, no. 7, ss. 925–952.

**Olleros X.** (2008), *The lean core in digital platforms*, „Technovation”, vol. 28, no. 5, ss. 266–276.

**Palo T., Tahtinen J.** (2011), *A network perspective on business models for emerging technology-based services*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, vol. 26, no. 5, ss. 377–388.

**Pekkarinen S., Ulkuniemi P.** (2008), *Modularity in developing business services by platform approach*, „International Journal of Logistics Management”, vol. 19, no. 1, ss. 84–103.

**Pierce L.** (2009), *Big losses in ecosystem niches: How core firm decisions drive complementary product shakeouts*, „Strategic Management Journal”, vol. 30, no. 3, ss. 323–347.

**Pisano P., Pironti M., Rieple A.** (2015), *Identify innovative business models: Can innovative business models enable players to react to ongoing or unpredictable trends?*, „Entrepreneurship Research Journal”, vol. 5, no. 3, ss. 181–199.

**Romanowska M.** (2004), *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Sagan M.** (2016), *Model biznesu w epoce Network Economy*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania”, nr 5, ss. 289–309.

**Salazar A.** (2015), *Platform competition: A research framework and synthesis of game-theoretic studies*; <https://ssrn.com/abstract=2565337>, dostęp: 25.01.2018.

**Sawhney M., Zabin J.** (2002), *Managing and measuring relational equity in the network economy*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, vol. 30, no. 4, ss. 313–332.

**Shafer S., Smith H., Linder J.** (2005), *The power of business models*, „Business Horizons”, vol. 48, no. 3, ss. 199–207.

**Shaughnessy H.**, (2016), *Harnessing platform-based business models to power disruptive innovation*, „Strategy & Leadership”, vol. 44, no. 5, ss. 6–14.

**Slywotzky A.J., Morrison D.J. Andelman B.** (1997), *The profit zone: How strategic business design will you to tomorrow's profits*, Times Business, New York.

**Srinivasan R., Lilien G.L, Rangaswamy A.** (2004), *First in, first out? The effects of network externalities on pioneer survival*, „Journal of Marketing”, vol. 68, no. 1, ss. 41–58.

**Światowiec-Szczepańska J.** (2016), *Tworzenie i zawłaszczanie wartości na rynku B2B*, „Handel Wewnętrzny”, nr 4(363), ss. 313–324.

**Tiwana A.** (2014), *Platform ecosystems, aligning architecture, governance, and strategy*, Morgan Kaufmann, Amsterdam.

**Weill P., Vitale M.** (2001), *Place to space: Migrating to ebusiness models*, Harvard Business Press, Boston.

**Westerlund M., Rajala R., Leminen S.** (2008), *SME business models in global competition: A network perspective*, „International Journal of Globalisation and Small Business”, vol. 2, no. 3, ss. 342–358.

**Wójcik D.** (2017), *Gospodarka współdzielenia a gospodarka doznań w sektorze turystycznym* [w:] S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Organizacja w sieci relacji*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, ss. 50–64.

**Zakrzewska-Bielawska A.** (2016), *Tworzenie i apropiacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 444, ss. 609–622.



---

**Grzegorz Belz** | grzegorz.belz@ue.wroc.pl

Katedra Projektowania Systemów Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**Łukasz Wawrzynek** | lukasz.wawrzynek@ue.wroc.pl

Katedra Projektowania Systemów Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## Metodyczne wyzwania zarządczej analizy sieci społecznych w przedsiębiorstwie

### Methodological Challenges of Management Analysis of Social Networks in an Enterprise

**Abstract:** The article presents the application of management analysis of social networks in a given enterprise. It points also to the problem of weaknesses of known methods of diagnosis and longitudinal analysis and monitoring of the current effectiveness of the company. Refers to the challenges of methodical methods of analyzing social networks in the organization and indicates the possibilities of their practical use according to the research programs conducted by the authors. The article identifies the key challenges for the further development and dissemination of the management methodology of social network analysis in the practice of business management.

**Key words:** social network analysis, innovation.

## Wprowadzenie

Wobec braku jednoznacznych i skutecznych metod osiągania i utrzymywania konkurencyjności przedsiębiorstw, istnieje konieczność poszukiwania metod wspomagających działalność menedżerów w tym zakresie. Dzieje się tak również dlatego, że dynamika zmian dzisiejszych rynków i produktów nie jest liniowa, lecz narasta w sposób dotąd niespotykany. Znane jako skuteczne i przynoszące dotąd oczekiwane rezultaty, narzędzia,

metody i działania nie przynoszą już sukcesu. Nauki o zarządzaniu, w odpowiedzi na istniejącą sytuację oraz zapotrzebowanie w zakresie rozwoju metod, sięgają do innych obszarów nauki i starają się korzystać zarówno z osiągnięć socjologii, jak i matematyki czy fizyki, aby rozwiązywać problemy w ramach wyzwań zarządczych. Problem braku jasnych metod zarządzania w zakresie istniejących wyzwań skutkuje poszukiwaniem możliwości adaptacji rozwiązań stosowanych w innych obszarach nauk.

Chcąc zaprezentować możliwości, jakie daje stosowanie analizy sieci społecznych, przedstawiamy badania dużego polskiego przedsiębiorstwa w obliczu wyzwań transformacji. Wskazujemy możliwości, jakie daje stosowanie analizy sieci społecznych na dwóch przykładach obszaru odnoszącego „sukces” oraz ponoszącego „porażkę”, czyli zestawiając ze sobą dwa niemal skrajne przypadki, chcemy znaleźć odpowiedź, co stoi za niepowodzeniem komercjalizacji innowacji w jednym z prezentowanych obszarów organizacji.

## Wyzwania transformacji i trwałego utrzymywania przewagi konkurencyjnej

Zarządzanie przedsiębiorstwem z trudem poddaje się teoretycznym uogólnieniom i strukturalizacji. Mimo ogromu badań, koncepcji, modeli, metod i narzędzi, jakie zostały opracowane przez przedstawicieli nauk o zarządzaniu, wciąż kluczowymi wyzwaniami pozostają choćby tak podstawowe zagadnienia, jak innowacyjność, efektywność procesów transformacji czy utrzymanie długookresowej pozycji konkurencyjnej. Wyzwanie to wiąże się ze zdolnością organizacji do godzenia utrzymywania bieżącej efektywności operacyjnej oraz równoczesnej adaptacyjności i innowacyjności, określanej zaproponowanym przez M. Tushmana i C. O'Reillego [2004] mianem *ambidextrous organization*. Określenie to definiuje się poprzez zdolność organizacji do łączenia eksploatacji istniejących zasobów z eksploracją nowych możliwości [Belz 2015].

Problemy praktyki zarządzania, związane z kształtowaniem trwałej zdolności adaptacyjnej przedsiębiorstw oraz efektywności procesów gruntownych transformacji, postawiły przed teorią zarządzania nowe wyzwania. Ich istotę można sprowadzić do konieczności tworzenia koncepcji i metod pomiaru oraz modelowania dynamicznych i słabo standaryzowalnych procesów, zarówno ciągłych, jak i nieciągłych transformacji. Skala tych wyzwań wynika po pierwsze z tego, że wiele zmian zachodzących w środowisku rynkowym przedsiębiorstw trudno antycypować, jak i identyfikować na podstawie słabych sygnałów. Dokłada się do tego burzliwość środowiska rynkowego przedsiębiorstw, która istotnie wpływa na efektywność procesów odnowy [Cyfert, Belz, Wawrzynek 2014].

## Analiza sieci społecznych jako metoda badania organizacji

Problemy nauk o zarządzaniu są z natury złożone, interdyscyplinarne i będą również potrzebowały takich metod badawczych. Metod interdyscyplinarnych, wykorzystujących w swoich badaniach metody pochodzące z nauk społecznych, jak psychologia czy ekologia, jak również nauk ścisłych, jak matematyka czy fizyka.

Jednym z najbardziej obiecujących kierunków rozwoju metod badania oraz modelowania złożonych i dynamicznych systemów, jakimi są działające w coraz bardziej burzliwym otoczeniu rynkowym przedsiębiorstwa, jest w naszym przekonaniu rozwój metod, które określamy mianem zarządczych analiz sieci społecznych. Opierające się na teorii grafów analizy sieci społecznych, mimo że znane od kilku dekad, zaczęły zdobywać coraz większą popularność na bazie wyników badań A. Barabasiiego i R. Albert [1999]. Zaobserwowali oni, że struktura sieci złożonych jest bezskalowa, kształtowanie się tego typu sieci przebiega według ścisłych reguł, a także możliwa staje się predykcja zachowań sieci złożonych, w tym sieci społecznych. A. Barabasi [2012] zwrócił uwagę, że rozwijane obecnie modele analizy systemów złożonych pozwalają na odejście od redukcjonizmu jako wiodącego nurtu metodologicznego oraz kładą podwaliny pod teorię sieci.

Szczególą odmianą w badaniach sieci jest analiza sieci organizacyjnych. Analizuje ona relacje występujące pomiędzy aktorami, którzy mogą być rozpatrywani jednostkowo, jako na przykład: osoba, przedsiębiorstwo, jednostka samorządowa itd. lub grupowo, na przykład w postaci: zespołu, organizacji, społeczności [Czakon 2012, s. 15]. Analiza sieci społecznych daje możliwości zrozumienia faktycznych zależności w organizacji i rzeczywistych zachowań jej uczestników [Wawrzynek 2016a, s. 613].

Analiza skupia się na warstwie wizualizacji danych i na warstwie obliczeniowej, matematycznej, która prezentuje wskaźniki odnoszące się do analizowanych sieci. Miary są ukierunkowane na pojedyncze osoby w sieci lub na całą sieć i jej strukturę. Wśród miar opisujących podmioty w sieci znajdują się między innymi [Snijders 2011, ss. 4–6; Wawrzynek 2016a, ss. 614–615]: centralność wraz z jej stopniem, centralność pośrednictwa, miara bliskości czy miara wektora własnego.

Miary, które odnoszą się do sieci jako całości, w większym stopniu dotyczą jej struktury bez identyfikowania wybranych węzłów ze względu na ich znaczenie w osiąganiu poszczególnych wartości tych miar. Miary sieci to między innymi [Wawrzynek 2016a]:

- centralność sieci (*network centralization*),
- zasięg sieci, inaczej nazywany efektem małego świata (*network reach, small-world*),
- gęstość (*density*),
- współczynnik grupowania (*clustering coefficient*).

Analiza obu powyższych typów miar pozwala po pierwsze na identyfikację osób znaczących ze względu na liczbę i siłę relacji wiążących je z innymi. Dzięki temu możliwe jest na przykład wyłanianie osób uznawanych za liderów, ekspertów czy też ludzi cieszących się najwyższym zaufaniem. Równocześnie możliwe jest identyfikowanie osób znaczących ze względu na ich pozycję w sieci, czego przykład stanowi wyodrębnianie tzw. brokerów czy też centralnych łączników.

## **Analiza sieci społecznych w rozwiązywaniu problemów zarządczych**

Analiza sieci społecznych w przedsiębiorstwach pozwala identyfikować faktyczne struktury powiązań i zależności zarówno pomiędzy osobami, jak i innego rodzaju bytami i na ich podstawie analizować i interpretować zjawiska organizacyjne. Diagnozy te stają się dla menedżerów punktem wyjścia do potencjalnych dalszych działań i zmian.

Analiza miar sieciowych nie może być jednak bezkrytyczna i oderwana od kontekstu, gdyż, jak zauważa W. Czakon [2012, ss. 120–121], samo badanie wpływu zmiennych sieciowych na efektywność przedsiębiorstwa może prowadzić do niejednoznacznych rezultatów, gdyż zależność ta nie ma charakteru liniowego i prosta interpretacja nie jest możliwa bez uzupełnienia analizy sieciowej o informacje o szczegółowych procesach zachodzących w sieciach oraz umiejętnościach ich sprawnej realizacji. Równocześnie jednak te dodatkowe dane zwiększają poziom skomplikowania modelu badawczego, stając się istotną barierą dla sprawnej analizy. Konieczne jest zatem opracowanie modeli i narzędzi analizy, które usprawniałyby proces badawczy, ze szczególnym zwróceniem uwagi na specyfikę przedsiębiorstwa jako podmiotu badań. Źródłem danych w tym przypadku są najczęściej opinie pracowników organizacji i jej współpracowników.

Złożoność relacji łączących ludzi w organizacji powoduje, że ich analiza ma charakter wielowymiarowy. Wymaga to opracowania klasyfikacji i sposobu wyliczania struktur sieciowych osobno dla tych zagadnień. Rozwiązaniem stosowanym w rozwijanym przez Autorów w tym zakresie narzędziu zarządczej analizy sieci jest definiowanie odrębnych sieci tzw. logicznych, które opisują zjawiska sieciowe o jednoznacznym kontekście, takie jak: współpraca, komunikacja, przepływ wiedzy, zaufanie, budowanie atmosfery, koordynowanie, czy też generowanie innowacji. Takie podejście do analizy sieci społecznych jest spotykane szerzej w literaturze, co prowadzi do wyodrębniania takich sieci, jak [Wawrzynek 2016a, ss. 614–615; Cross, Borgatti, Parker 2002, ss. 42–43]:

- sieć komunikacji – identyfikuje kanały komunikowania się ludzi w organizacji oraz osób kluczowych, będących wąskimi gardłami lub izolowanymi,



- sieć rozwiązywania problemów – interakcje z innymi ludźmi pomagają nam myśleć o ważnych wymiarach problemów, które staramy się rozwiązać lub o skutkach działań, które zamierzamy podjąć,
- sieć wiedzy – uświadamia postrzeganie źródeł i przepływu wiedzy, wskazując, u kogo członkowie organizacji poszukają wiedzy i wsparcia merytorycznego,
- sieć współpracy – prezentuje powiązania wynikające z relacji współpracy, zarówno pod kątem osiągnięcia efektów, sprawności, jak i siły wpływu poszczególnych osób,
- sieć wsparcia i kompetencji – prezentuje powiązania w zakresie przepływu wiedzy i kompetencji, a także wskazuje osoby kluczowe dla kształtowania i dyfuzji wiedzy,
- sieć zaufania i komfortu – prezentuje strukturę silnych relacji społecznych, kształtujących zaufanie, dobrą atmosferę i pozytywną energię, a przez to i poczucie bezpieczeństwa, wpływając na efektywne wykorzystanie przez pracowników posiadanego potencjału.

Wyodrębnienie tak rozumianych sieci społecznych w przedsiębiorstwie, reprezentujących jednoznaczny kontekst, umożliwia adresowanie takich zagadnień zarządczych, jak:

- kto jest kluczowy dla efektywnego wprowadzania zmian?
- kto jest kluczowy dla poprawy koordynacji?
- kto jest kluczowy dla poprawy współpracy?
- na których obszarach organizacji należy skupić działania rozwijające kompetencje i potencjał?
- jakie osoby powinny być angażowane jako kluczowe w innowacyjne projekty?
- jakie są słabe strony i zagrożenia wynikające z charakteru istniejących sieci organizacyjnych?
- jakie działania z zakresu polityki personalnej oraz reorganizacyjne przyniosą największe efekty biznesowe?

Jednym z istotnych elementów zarządczej analizy sieci społecznych w przedsiębiorstwie jest właśnie identyfikacja osób znaczących. G. Belz [2011] w badaniach nad systemowymi uwarunkowaniami odnowy i rozwoju przedsiębiorstw dokonał przeglądu i syntezy wybranych koncepcji opisujących kluczowe profile ról, charakterystyczne dla zachowań i sposobów działania skutecznych menedżerów. Pozwoliło to na wyróżnienie trzech archetypowych ról: innowatora, lidera i organizatora. Dzięki temu rozróżnieniu zasadne stało się wyróżnienie trzech kolejnych sieci logicznych, które odnoszą się wprost do identyfikowania archetypów menedżerskich w organizacji. Sieci te kształtują się następująco:

- sieć archetypowych innowatorów – wskazuje powiązania osób postrzeganych jako innowatorów ze względu na podejmowanie innowacji, dążenie do wykorzystywania okazji i przełamywanie barier organizacyjnych,

- sieć archetypowych liderów – wskazuje powiązania osób postrzeganych jako liderów transformacyjnych dzięki ich skuteczności w inspirowaniu i motywowaniu ludzi, budowaniu tożsamości, kształtowaniu przekonań, postaw oraz poczucia tożsamości i wspólnoty,
- sieć archetypowych organizatorów – wskazuje powiązania osób postrzeganych jako organizatorów dzięki ich skuteczności koordynowania działań innych oraz podnoszenie efektywności i implementacji najlepszych praktyk.

Zwiększenie liczby sieci logicznych poszerza dostępne perspektywy analizy organizacji. Rozpoznanie kluczowych dla funkcjonowania organizacji relacji w zestawieniu z identyfikacją silnych archetypowo osób pozwala dzięki zarządczej analizie sieci społecznych na podejmowanie takich celów w zakresie doskonalenia przedsiębiorstwa, jak:

- podnoszenie wydajności pracy,
- wspieranie procesów zmian i transformacji,
- integracja po fuzjach i przejęciach,
- doskonalenie i wymiana najlepszych praktyk,
- rozwijanie innowacyjności,
- projektowanie struktur organizacyjnych.

Oczywiście należy zwrócić uwagę, że zgodnie z poczynionym powyżej zastrzeżeniem, sprostanie takim celom wymaga uwzględnienia w analizie sieci istotnych informacji odzwierciedlających kontekst badanej organizacji. W szczególności należą do nich między innymi: układ celów, kluczowe procesy i projekty oraz wynikające z nich wymogi współdziałania, obszary kreowania innowacji i przeprowadzania zmian czy też oczekiwane natężenie relacji z podmiotami z otoczenia [Wawrzynek 2016b, ss. 184–190].

## **Zarządcza analiza sieci społecznych w diagnozie potencjału innowacyjnego**

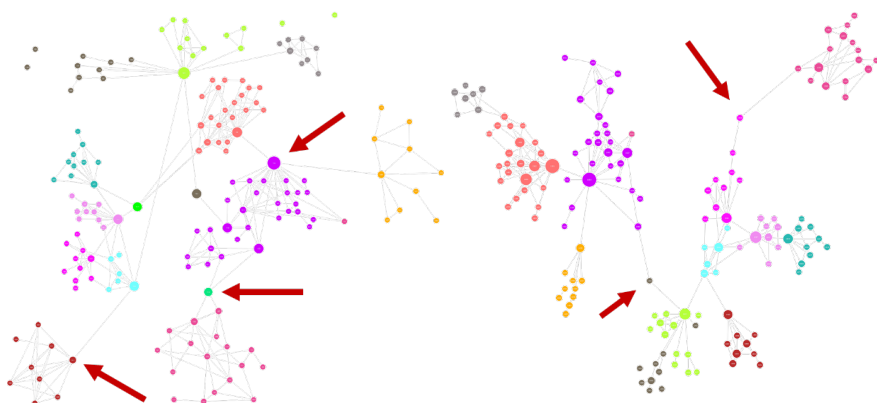
Dla potrzeb prowadzonych w tym artykule rozważań prezentujemy poniżej wybrane elementy studium przypadku transformacji polskiego przedsiębiorstwa realizującego wyspecjalizowane usługi B2B. Zatrudniając ponad półtora tysiąca pracowników, zalicza się ono do kategorii dużych przedsiębiorstw. Skala jego rocznych obrotów przekracza 1 mld złotych. Analizowane przedsiębiorstwo funkcjonuje w strukturze grupy kapitałowej, a jego oddziały oraz spółki zależne zlokalizowane są zarówno w Polsce, jak i w kilku innych krajach europejskich. Dopasowany do potrzeb rynku model biznesu doprowadził do intensywnego wzrostu przedsiębiorstwa, które w ostatnich latach weszło na nowe rynki poza Polską, jak również zdywersyfikowało swoją działalność.

Z uwagi na specyfikę sektora i środowisko, w jakim działa analizowane przedsiębiorstwo, należy uznać, że cechuje je niestabilne, dynamicznie zmieniające się otoczenie. Jednak jego pozycja rynkowa nie jest krótkoterminowo zagrożona. Presja na transformację organizacji wynika z potrzeby ukształtowania zarówno nowego modelu biznesu, jak i adekwatnego do rosnącej wielkości przedsiębiorstwa i skali działalności modelu organizacyjnego. Jednym z kluczowych czynników sukcesu realizowanej transformacji stało się wypracowywanie oraz wdrożenie innowacyjnych rozwiązań w zakresie usług, które byłyby adekwatne do znacząco większej, międzynarodowej skali działania i umożliwiły znaczący wzrost marżowości.

W poniższej analizie skupiono się na dwóch, podobnych do siebie pod względem skali działania, jak również osiąganych w bieżącej działalności wyników, jednostkach biznesowych. Struktury te powołane zostały do życia ze względu na zarządzanie odrębnymi portfelami usług. Wobec przedstawionych powyżej wyzwań, stojących przed analizowanym przedsiębiorstwem, obie uruchomiły strategiczne inicjatywy, służące wypracowaniu oraz komercjalizacji nowego rodzaju usług. W analizowanym okresie (półtora roku) jednostka, którą będziemy dalej nazywać „Zwycięską”, zdołała opracować oraz wdrożyć świadczenie usługi w trzech krajach odpowiadających za 60% rynku przedsiębiorstwa. W analogicznym okresie druga jednostka, którą będziemy określać jako „Przegrana” wypracowała koncepcję usługi, jednak jej wdrożenie napotkało poważne bariery, co doprowadziło do realnego uruchomienia świadczenia usługi jedynie na części rodzimego rynku, odpowiadającej niespełna za 10% rynku przedsiębiorstwa.

W przeprowadzonej w ramach studium przypadku zarządczej analizie sieci społecznych przyjęliśmy za cel zweryfikowanie struktury wybranych sieci, ze szczególnym zwróceniem uwagi na osoby zidentyfikowane jako kluczowe dla procesów innowacji, a także implementacji nowych usług. W tym celu w obu jednostkach organizacyjnych zidentyfikowaliśmy archetypowych Innowatorów oraz Organizatorów, kluczowych dla kreowania i implementacji oczekiwanych innowacyjnych usług. Aby móc przeanalizować kluczowe dla badanego zagadnienia aspekty sieci organizacyjnych, przyjęliśmy za cel porównanie sieci komunikacji, współpracy oraz wsparcia i kompetencji w obu jednostkach, przyjmując założenie, że zarówno sprawna komunikacja, współpraca [Kiron 2017; Schweer, Assimakopoulos, Cross, Thomas 2012], ale także wzajemne wsparcie w zakresie wiedzy i kompetencji mają decydujący wpływ zarówno na generowanie innowacji, jak i skuteczność jej wdrożenia [Posner, Mangelsdorf 2017]. Poniżej prezentujemy uzyskane schematy sieci komunikacji, współpracy oraz wsparcia i kompetencji dla obu analizowanych jednostek biznesowych.

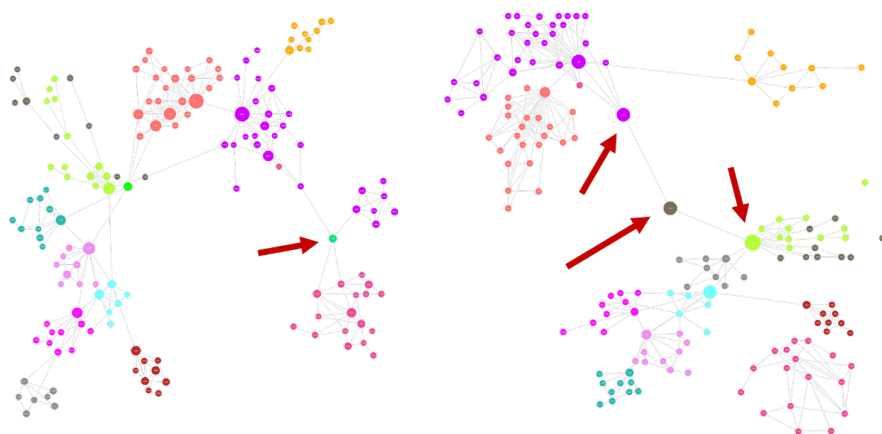
Rysunek 1. Sieci komunikacji w „Zwycięskiej” (z lewej) i „Przegranej” (z prawej)



Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem aplikacji Newisor.

Sieci komunikacji w obu jednostkach organizacyjnych mają zbliżoną strukturę. Można w nich wyraźnie rozróżnić grupy intensywniej komunikujących się osób, najczęściej należących do tych samych komórek organizacyjnych, które są wyseparowane pod względem współczynników gęstości oraz grupowania od pozostałych. W każdej z jednostek można zidentyfikować brokerów w postaci pojedynczych osób łączących większe grupy. Ich występowanie wskazuje na potencjalne podobne słabości sieci komunikacji, co nie tłumaczy zasadniczej różnicy w uzyskanych wynikach strategicznych inicjatyw. Podobnych wniosków dostarcza perspektywa sieci współpracy, prezentowana na schematach poniżej.

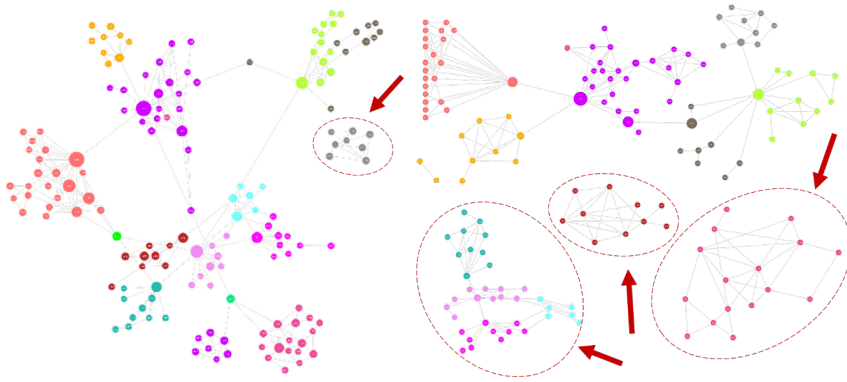
Rysunek 2. Sieci współpracy w „Zwycięskiej” (z lewej) i „Przegranej” (z prawej)



Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem aplikacji Netvisor.

Również ze względu na sieci współpracy obie jednostki biznesowe ujawniają podobną strukturę. Można w nich bowiem wyraźnie rozróżnić zarówno grupy intensywniej współpracujących ze sobą osób, tym razem również z różnych komórek organizacyjnych, jak brokerów łączących te większe grupy. Pewna różnica pomiędzy obu jednostkami dotyczy wyraźnie silniejszego podziału sieci współpracy „Przegranej” na dwie niemal równoliczne połowy, łączone poprzez łańcuch relacji aż trzech osób. Kolejnych informacji dostarcza perspektywa sieci wsparcia i kompetencji, zaprezentowana na schematach poniżej.

**Rysunek 3. Sieci wsparcia i kompetencji w „Zwycięskiej” (z lewej) i „Przegranej” (z prawej)**



Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem aplikacji Netvisor.

W tym przypadku analiza porównawcza obu jednostek organizacyjnych pozwala zauważyć wyraźne różnice w strukturze sieci istotnej dla kształtowania i dyfuzji wiedzy, jak również wsparcia w zakresie kompetencji. Kluczowy problem dotyczy występującej w tym zakresie separacji grup pracowników. O ile jednak w przypadku „Zwycięskiej” mamy do czynienia z separacją jednego, kilkusobowego zespołu, to w przypadku „Przegranej” obserwujemy bardzo silną separację dwóch dużych grup pracowników oraz jednego zespołu. Pogłębiona analiza tego przypadku wykazała, że odseparowane grupy związane były w szczególności ze sprzedażą oraz opieką nad klientem.

W analizowanym przypadku należy podkreślić, że analiza trzech rodzajów sieci organizacyjnych wykazała znaczące różnice pomiędzy dwiema uzyskującymi skrajnie różne wyniki jednostkami biznesowymi jedynie w przypadku jednego rodzaju sieci. Co istotne, nie była to sieć współpracy, odzwierciedlająca relacje odpowiedzialne za sprawność operacyjną tych jednostek. Z jednej strony brak istotnej różnicy w strukturze sieci współpracy jest spójny z porównywalnymi wynikami dotychczasowej działalności operacyjnej, jaką realizowały obie jednostki. Zastanawiać jednak może to, że występowanie

różnicy jedynie w sieci odpowiedzialnej za dyfuzję wiedzy i kompetencji doprowadziło do tak znaczących różnic w osiągniętych wynikach.

Jeśli jednak uwzględnić specyficzny kontekst wyzwań, przed jakimi stały obie jednostki, warto zwrócić uwagę na dwa aspekty wynikające z informacji uzyskanych z analizy. Po pierwsze wyzwaniem, przed jakim stanęły obie jednostki, było opracowanie innowacyjnych rozwiązań, wymagających zarówno kreacji nowej usługi, jak również wypracowania szczegółów jej wykonywania i oferowania klientom. W takich przypadkach kluczowego znaczenia nabiera właśnie sprawność dyfuzji wiedzy i wzajemnego wsparcia pracowników posiadających zróżnicowane kompetencje, które to sprawności były jednak znacząco upośledzone w przypadku „Przegranej”. Nie było to zauważalne z perspektywy dotychczas świadczonych, dobrze już opanowanych i rutynowo realizowanych usług, co powodowało, że obie jednostki biznesowe osiągały podobne wyniki. Dysfunkcja ta ujawniła się dopiero wobec konieczności intensywnego uczenia się oraz kreacji nowych usług.

Po drugie, należy zwrócić uwagę, że obie jednostki biznesowe w specyficzny sposób różniły się między sobą także z perspektywy sieci współpracy. Różnica ta dotyczyła wskazanej separacji na dwie duże grupy, dzielące „Przegraną” na połowy, łączone poprzez łańcuch współpracy trzech osób. Zjawisko takie przekłada się niewątpliwie na niższą sprawność koordynacji działań, zwłaszcza nierutynowych. Ta swoista dysfunkcja mogła być również słabo zauważalna w dotychczasowej, zrutynizowanej działalności operacyjnej „Przegranej”.

Przedstawiony przykład zarządczej analizy sieci społecznych pokazuje możliwości zastosowania tej nowej, rozwijającej się metody badawczej w rozwiązywaniu współczesnych problemów zarządzania. Istotne wydaje się zwrócenie uwagi na możliwości identyfikacji źródeł nowo napotykanych przez przedsiębiorstwa problemów, jak również antycypacji potencjalnych słabości, jakie mogą się ujawnić wobec wyzwań gruntownych, nieciągłych przeobrażeń po stronie sektora, produktu czy też klienta. Możliwość identyfikowania tych nieintuicyjnych cech organizacji pozwala pokładać duże nadzieje w wartości metod badawczych opartych na teorii sieci.

Warto jednak zwrócić uwagę na wyzwania i słabości tego typu metod. Po pierwsze rzucając wyzwanie redukcjonizmowi podejścia badawczego, zarządcza analiza sieci społecznych musi sprostać wielowymiarowości analizowanych zagadnień. Czyni ją to metodą skomplikowaną i czasochłonną. Rozwiązanie tego problemu tkwi w opracowaniu standardowych narzędzi, algorytmów i procedur prowadzenia tego typu analiz, co wciąż stanowi wyzwanie dla rosnącej grupy badaczy sieci społecznych.

Po drugie analiza sieci organizacyjnych wymaga nieanonimowych wskazań dużej grupy członków organizacji. Mimo, że w naszych badaniach przedsiębiorstwa finansują rozwój narzędzia i metod analizy i osiągalni udział pracowników na poziomie 65%–

93% populacji, to problem braku anonimowości pochłania dużo wysiłku na przygotowanie akcji informacyjnej i całego procesu badania. Pomocna może być w tym względzie rozwijana funkcjonalność spersonalizowanego komunikowania, automatyzująca zarówno wymianę informacji, jak i proces zbierania danych. Obiecującym kierunkiem rozwoju metod zarządczej analizy sieci społecznych jest także wykorzystanie „śladu cyfrowego”, gromadzonego w systemach informatycznych przedsiębiorstw.

Ta swoista digitalizacja procesu badawczego wiąże się z trzecim istotnym wyzwaniem rozwoju opisywanych tu metod. Zarządcza analiza sieci społecznych wiąże się nie-rozerwalnie z procesami transformacji, które wymagają długofalowego wsparcia w zakresie analityki i planowania interwencji zarządczych. Diagnoza sieci organizacyjnych w sytuacji zachodzącego procesu zmiany staje się nieaktualna w ciągu kilku miesięcy. Oznacza to, że badania sieci organizacyjnych powinny mieć charakter longitudinalny, co jest niemożliwe zarówno ze względu na pracochłonność badania, jak i wątpliwą efektywność częstego zbierania tego typu danych w trakcie transformacji. Potencjalnym rozwiązaniem jest zarówno analiza sieci organizacyjnych na podstawie wspomnianego już „śladu cyfrowego”, jak również rozwijanie zaawansowanych metod analizy grafów, bazujących na realizowanych z dużą częstotliwością „mikrobadaniach”, pozwalających uzyskiwać częściowe obrazy, opisujące fragmenty relacji organizacyjnych i budujące na tym wnioski opisujące dynamiczne przekształcanie się całych sieci.

Należy także zwrócić uwagę na podnoszone już kilkakrotnie w artykule znaczenie znajomości i uwzględnienia kontekstu analizowanych zagadnień. Trafność wniosków w zasadniczym stopniu zależy od partycypacji i świadomości przedstawicieli organizacji, której sieci społeczne poddawane są analizie. Wciąż więc, dla wartości noworozwijanych algorytmów i zdigitalizowanych metod pozyskiwania danych, niezbędne pozostanie ludzkie rozumienie i interpretacja podstawowych zjawisk organizacyjnych.

## Podsumowanie

Analizując rynkowe wyzwania zmian i konieczności działań na rzecz komercjalizacji innowacyjności oraz wielu przypadków nieudanych transformacji, należy poszukiwać przyczyn takich sytuacji. Poszukiwanie przyczyn natomiast nie jest możliwe bez posiadania jasnego, metodycznego podejścia do zagadnienia możliwości i ograniczeń transformacji przedsiębiorstw. Analizując wskazany w artykule przypadek polskiego przedsiębiorstwa oraz dwóch sytuacji: „Zwycięskiej” i „Przegranej”, można wysuwać wniosek, że z pozoru jasne przesłanki co do konieczności sprawnego „komunikowania się” i „współpracy” nie są jedynym wyznacznikiem sukcesu. Postulowane komunikowanie się i współpraca owszem mogą być podstawą skutecznych zmian w kierunku podnoszenia potencjału in-

nowacyjnego, jednak elementem stanowiącym o sukcesie, lub o jego braku są różnice wykazane w strukturze tych relacji, a dodatkowo, co pokazało badanie, zależności dyfuzji wiedzy i kompetencji. Uzyskanie takich wniosków w analizowanym przypadku, a tym samym możliwości wskazywania kierunków interwencji, było możliwe jedynie dzięki zastosowaniu analizy sieci społecznych. Podstawową trudnością stosowania tej metody jest wielowymiarowość i kontekstowość analiz, co podnosi poziom komplikacji i czas niezbędny na jej realizację. Drugą trudnością jest konieczność pozyskiwania spersonalizowanych danych, co w przyszłości może zostać zminimalizowane przez stosowanie wspomnianego „śladu cyfrowego”, gromadzonego w systemach informatycznych. Z całą jednak pewnością zarządcze analizy sieci społecznych mogą znaleźć wiele zastosowań w doskonaleniu organizacji, jednak metoda ta musi być stosowana z uwzględnieniem świadomości jej ograniczeń.



## Bibliografia

**Barabasi A., Albert R.** (1999), *Emergence of scaling in random networks*, „Science”, vol. 286, no. 5439, ss. 509–512.

**Barabasi A.** (2012), *The network takeover*, „Nature Physics”, vol. 8, no. 1, ss. 14–16.

**Belz G.** (2011), *System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 153, Wrocław.

**Belz G.** (2015), *Organizational Ambidexterity w strategii konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, nr 27, ss. 257–266.

**Cross R., Borgatti S.P., Parker A.** (2002), *Making invisible work visible: Using social network analysis to support strategic collaboration*, „California Management Review”, vol. 44, no. 2, ss. 25–46.

**Cyfert S., Belz G., Wawrzynek Ł.** (2014), *Wpływ burzliwości otoczenia na efektywność procesów odnowy organizacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1A, ss. 16–26.

**Czakon W.** (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

**Kiron D.** (2017), *Why your company needs more collaboration*, „MIT Sloan Management Review”, vol. 59, no. 1, ss. 17–19.

**Posner B., Mangelsdorf M.** (2017), *12 essential innovation insights*, „MIT Sloan Management Review”, vol. 59, no. 1, ss. 28–36.

**Schweer T., Assimakopoulos D., Cross R., Thomas R.** (2012), *Building a well-networked organization*, „MIT Sloan Management Review”, vol. 53, no. 2, ss. 35–42.

**Snijders T.A.B.** (2011), *Statistical models for social networks*, „Annual Review of Sociology”, vol. 37, ss. 131–153.

**O'Reilly Ch.A.III, Tushman M.L.** (2004), *The Ambidextrous Organization*, „Harvard Business Review”, vol. 82, no. 4, ss. 74–81.

**Wawrzynek Ł.** (2016a), *Wykorzystanie analizy sieciowej w identyfikacji cech systemu zarządzania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, *Sieci międzyorganizacyjne, procesy i projekty w erze paradoksów*, nr 241, ss. 603–618.

**Wawrzynek Ł.** (2016b), *Using the organizational network analysis to build competitiveness on the example of enterprise energy sector*, „Management”, vol. 20, no. 2, ss. 183–197.

---

**Katarzyna Grzesik** | [katarzyna.grzesik@ue.wroc.pl](mailto:katarzyna.grzesik@ue.wroc.pl)

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wydział Nauk Ekonomicznych

**Jan Lichtarski** | [jan.lichtarski@ue.wroc.pl](mailto:jan.lichtarski@ue.wroc.pl)

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wydział Nauk Ekonomicznych

## Model pola swobody decyzyjnej kadry kierowniczej w zarządzaniu przedsiębiorstwem

### Model of the Decision-making Freedom Field of Managers in Business Management

**Abstract:** The subject of the research is the decision-making freedom understood as the space (field) of the decision-maker's possibilities of action in the process of preparing and making decisions. The aim adopted in the article refers to the conceptualization of the essence of the decision-making freedom and the determinants shaping its scope. As a result of the literature study, the model of the decision-making freedom field was proposed. The presented model defines the space of decision-maker's possibilities of action, which is determined by four complementary bundles of conditions, i.e. formal scope, information system, decision-maker's competences, and social impact. The proposed concept of the decision-making freedom field requires further conceptualization and operationalization, so that ultimately it could become a tool for diagnosing and shaping the decision-making freedom in organizations.

**Key words:** managerial decisions, decision-making, freedom of decision.

## Wprowadzenie

W przedsiębiorstwie występuje bogactwo decyzji i ich różnorodność pod wieloma aspektami (ze względu na różne kryteria). Jednak, z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem, kluczowe miejsce zajmują wśród nich decyzje kierownicze, zwłaszcza na średnich oraz wyższych poziomach kierowania, odnoszące się do rozwiązywania nierutynowych problemów. Obserwacja praktyki podejmowania decyzji kierowniczych wskazuje, że poziom zadowolenia (satysfakcji) interesariuszy z jakości podejmowanych decyzji w licznych przypadkach bywa niedostateczny. Jakość podejmowanych decyzji rozumiana jest jako ich stopniowalna właściwość, polegająca na stopniu przyczyniania się do osiągnięcia wyznaczonych celów działania.

Podejmowanie decyzji, z definicji, jest związane z ponoszeniem odpowiedzialności przez decydentów za skutki dokonywanych wyborów [Kozielecki 1977, ss. 37–38]. J. Zieleniewski [1969] podkreśla, że osoba odpowiedzialna za coś musi mieć określony stopień swobody wyboru sposobu wykonania swych obowiązków. Natomiast wykonywanie obowiązków jako działanie jest celowym i dowolnym zachowaniem się, gdzie dowolność oznacza poczucie swobody wyboru sposobu zachowania się. Warto również podkreślić, że człowiek ma stale mniej lub bardziej uświadomione poczucie tej swobody, przy czym poczucie to jest stopniowalne i warunkowane wieloma czynnikami [Zieleniewski 1969, s. 404].

Podejmowanie decyzji kierowniczych wymaga zatem określonego zakresu swobody działania oraz rozpoznania tego zakresu. Oznacza to, że człowiek może decydować wtedy, kiedy ma przynajmniej częściową kontrolę nad sytuacją, w której działa, i nad własnymi reakcjami [Bolesta-Kukułka 2003, s. 45]. Zakres posiadanej swobody działania decydenta przekłada się na przebieg procesu przygotowania decyzji, jak również na sam akt wyboru wariantu działania i jego konsekwencje. Każdy proces podejmowania decyzji posiada bardziej lub mniej szczegółowo określone ramy formalne, które wyznaczają możliwość działania decydenta. Organizacja z jednej strony daje swoim decydom formalne uprawnienia decyzyjne, kształtujące zakres ich swobody działania, z drugiej strony jest ona systemem, który (obok innych czynników) wpływa na ograniczanie lub rozszerzanie tej swobody. Jednocześnie wiedza, umiejętności oraz cechy osobowości decydenta określają zakres jego możliwości działania (pozyskiwania informacji, ich przetwarzania, formułowania i oceny wariantów itp.) w procesie podejmowania decyzji. Powyższe uwarunkowania powodują, że przestrzeń możliwości działania decydenta może się zawęzić lub rozszerzać.

Jednocześnie zakres swobody decyzyjnej jest uzależniony od szeregu uwarunkowań, które są nieodzowną częścią funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa, takich jak jego potencjał zasobowy (w szerokim tego słowa znaczeniu) czy wewnętrzne i zewnętrzne środowisko działania.

Wskazane powyżej uwarunkowania są przede wszystkim przedstawiane jako ograniczenia (przyczyny ograniczające) sprawności procesów decyzyjnych i analizowane jako odrębne grupy uwarunkowań. Można zaobserwować lukę odnoszącą się do kompleksowego i łącznego spojrzenia na owe uwarunkowania, z punktu widzenia ich odpowiedniego kształtowania dla podnoszenia jakości podejmowanych decyzji.

W niniejszym opracowaniu, za przedmiot zainteresowania przyjęto uwarunkowania bezpośrednio związane z podsystemami organizacyjnym i społecznym przedsiębiorstwa. Są to bowiem obszary, które mogą i powinny być kształtowane i wykorzystywane przez menedżerów w procesach decyzyjnych.

Przedmiotem dyskursu jest swoboda decyzyjna, rozumiana jako przestrzeń (pole) możliwości działania (poruszania się, operowania) decydenta w procesie przygotowania i podejmowania decyzji. Przyjęty cel pracy ma charakter poznawczy i sprowadza się do konceptualizacji (w wyniku studiów literatury przedmiotu) istoty rzeczywistej swobody decyzyjnej kadry kierowniczej oraz kształtujących jej zakres uwarunkowań. W artykule przedstawiono kwestie odnoszące się do rodzajów i zakresów owej swobody decyzyjnej. Został zaproponowany model pola swobody decyzyjnej, pozwalający na bardziej kompleksowe i łączne spojrzenie na swobodę decyzyjną z punktu widzenia jej identyfikacji oraz możliwości doskonalenia w celu sprawnego podejmowania decyzji.

## **Decyzje kierownicze w zarządzaniu przedsiębiorstwem**

Praca kierownika związana jest z ciągłym podejmowaniem różnych decyzji, zarówno o charakterze kierowniczym, jak i niekierowniczym. Decyzje kierownicze tym różnią się od pozostałych decyzji (decyzji niekierowniczych), że są związane z realizacją podstawowych funkcji zarządzania oraz są decyzjami w sprawie celów i sposobów działania innych osób (wykonawców). W pracy kierownika nie chodzi tylko o stronę intelektualną działania, ale przede wszystkim o praktyczne jego wdrożenie, dlatego decyzja kierownicza jest w swojej istocie postanowieniem o podjęciu określonego działania [Bolesta-Kukułka 2003, s. 44].

Decyzji kierowniczych i niekierowniczych nie można utożsamiać ze stanowiskami kierowniczymi i wykonawczymi, gdyż na każdym stanowisku kierowniczym, obok decyzji kierowniczych podejmowane są także decyzje niekierownicze. Dodatkowo na stanowiskach wykonawczych obok decyzji niekierowniczych mogą być podejmowane decyzje kierownicze, będące wynikiem formalnej delegacji uprawnień do decydowania kierowniczego lub takiego ukształtowania się rzeczywistej sytuacji, która zmusza danego pracownika do podejmowania decyzji kierowniczych [Flakiewicz, Wawrzyniak 1978, s. 45].

Decyzje kierownicze można klasyfikować, przyjmując różne kryteria podziału. Podstawowe kryteria uwzględniają uniwersalne funkcje zarządzania przedsiębiorstwem, treść merytoryczną rozwiązywanych problemów, jak również poziom zarządzania (por. tabela 1).

**Tabela 1. Rodzaje decyzji kierowniczych w przedsiębiorstwie**

Decyzje kierownicze		
ze względu na uniwersalne funkcje zarządzania	ze względu na obszary funkcjonalne	ze względu na poziom zarządzania
<ul style="list-style-type: none"> <li>– planistyczne – określanie kierunku i/lub sposobu działania danej organizacji lub jej części</li> <li>– koordynacyjne – dobór i łączenie części organizacyjnych w określone całości w ramach danej organizacji</li> <li>– motywacyjne – skłanianie pracowników danej organizacji do działania zgodnego z ustalonymi kierunkami i według zasad, na jakich połączono części organizacyjne</li> <li>– kontrolne – ocena funkcjonowania danej organizacji z punktu widzenia przyjętych kierunków i zasad działania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– produkcyjne – wytwarzanie dóbr lub świadczenie usług</li> <li>– finansowe – obrót i przepływy pieniężne</li> <li>– kadrowe – gospodarowanie zasobami ludzkimi organizacji</li> <li>– logistyczne – porządkowanie różnych realnych procesów w czasie i przestrzeni</li> <li>– handlowe – sprzedawanie dóbr lub usług</li> <li>– technologiczne i techniczne – metody wytwarzania i związane z nimi urządzenia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– strategiczne – związane z określaniem kierunków rozwoju organizacji</li> <li>– taktyczne – związane z zapewnieniem warunków do sprawnego realizacji celów organizacji</li> <li>– operacyjne – związane z planowaniem i koordynowaniem realnych procesów wytwarzania produktów lub usług</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bolesta-Kukułka 2003, ss. 49–57; Czermiński, Czapiewski 1995, ss. 55–58; Supernat 2000, ss. 19–26.

Decyzje kierownicze dotyczą przede wszystkim problemów regulacyjnych, odnoszących się do zarządzania przedsiębiorstwem jako całością lub do zarządzania jego określonymi obszarami zasobowymi, funkcjonalnymi lub problemowymi (w tym procesami). We wszystkich przypadkach w procesie decyzyjnym powinno się uwzględniać (jako dane wyjściowe) możliwości wykorzystywania wszelkiego rodzaju posiadanych lub dostępnych zasobów w kontekście przyjmowanych celów. Decyzje te stanowią ramy, w których powinni działać realizatorzy (wykonawcy decyzji).

Decyzje kierownicze, jako procesy i zjawiska, mogą być badane przez pryzmat następujących aspektów: organizacyjnych, ekonomicznych, psychologicznych, logicznych, społecznych, technologicznych czy prawnych [por. Anguelov, Stoyanov 2013, ss. 25–26], które w swej istocie tworzą kontekst, w jakim funkcjonuje kierownik jako decydent.

## Swoboda decyzyjna kadry kierowniczej i kształtujące ją uwarunkowania

Procesy podejmowania decyzji występują na wszystkich poziomach oraz we wszystkich jednostkach organizacji i stanowią formę działania człowieka. Działanie to składa się z celowo określonego zespołu następujących po sobie czynności zmierzających do dokonania aktu wyboru. Ponieważ podejmowanie decyzji określane jest jako świadome i celowe działanie [Bolesta-Kukułka 2003, s. 43], wymaga ono określonego zakresu swobody działania. Swobodę działania, odnoszącą się do procesu podejmowania decyzji, można nazwać swobodą decyzyjną rozumianą jako przestrzeń (pole) możliwości działania decydenta w procesie podejmowania decyzji.

W ramach swobody działania można wyodrębnić dwa jej rodzaje [Falencikowski 2008, ss. 152–153]. Pierwszym jest dyspozycyjna swoboda działania, która jest określona przez wewnętrzne możliwości człowieka (tkwiące w nim samym), wśród których można wskazać wiedzę, umiejętności, zdolności, czy cechy osobowości. Drugim rodzajem jest sytuacyjna swoboda działania, którą można określić jako stan rzeczy i spraw (obiektów realnych i konceptualnych) zewnętrznych wobec działającego człowieka. Oznacza to, że swoboda działania jest zależna zarówno od samego człowieka, jak również od sytuacji, w jakiej się on znajduje.

Swoboda decyzyjna kadry kierowniczej zależy przede wszystkim od układów instytucjonalnych, w jakich działa kadra kierownicza. Zachowanie człowieka zależy od układów instytucjonalnych, w jakich on działa, co oznacza, że warunkiem, który determinuje decyzje ludzkie, jest organizacja instytucji, jej system prawny, sieć obiegu informacji i przyjęte metody zarządzania [Kozielecki 1977, s. 457]. W ramach organizacji przedsiębiorstwa kształtowane są formalne uprawnienia do podejmowania określonych decyzji, co niewątpliwie jest podstawowym warunkiem, który determinuje decyzje kierownicze. Każde przedsiębiorstwo może mieć bardziej lub mniej szczegółowo określone ramy formalne, które wraz z innymi czynnikami wyznaczają możliwości działania decydenta – zakres jego swobody decyzyjnej. Z tego punktu widzenia, swobodę decyzyjną człowieka w przedsiębiorstwie charakteryzują dwa wymiary:

- wymiar formalny – odnoszący się do możliwości działania, wynikającej z nadanych przez organizację uprawnień do podejmowania decyzji, jak również z utrwalonych w przepisach sposobów i wzorców postępowania,
- wymiar nieformalny – odnoszący się do podejmowania działań, nieprzewidzianych w przepisach formalnych, tj. doprecyzowywanie rozstrzygnięć niezawartych w ramach formalnych, modyfikacja rozstrzygnięć zapisanych w ramach formalnych (odstępstwa), czy też wypełnianie „pól” niezagospodarowanych przez ramy formalne inwencji decydenta.

Wymiar formalny swobody decyzyjnej jest punktem wyjścia do określenia zakresu swobody decyzyjnej decydenta. Wymiar ten jest rozpatrywany przede wszystkim w odniesieniu do struktury organizacyjnej, a konkretnie w odniesieniu do charakteryzujących ją wymiarów, takich jak centralizacja, formalizacja, standaryzacja, specjalizacja [Pugh, Hickson 1976]. Centralizacja dotyczy rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych w kwestiach istotnych dla organizacji i opisuje z jednej strony rozproszenie lub skupienie władzy (w przekroju pionowym), z drugiej strony autonomię lub uzależnienie organizacji w prowadzeniu przez nią wewnętrznych działań. Formalizacja określa, w jakim stopniu, w jakich formach i przy użyciu jakiej dokumentacji organizacyjnej zostały utrwalone zasady i sposoby postępowania odnoszące się do podejmowania decyzji w organizacji. Standaryzacja określa zakres ujednolicenia procedur odnoszących się do działań w obszarze podejmowania decyzji. Specjalizacja określa obszary przedmiotowe, w jakich są podejmowane decyzje. Są to uwarunkowania strukturalne, które w znacznym, aczkolwiek niepełnym zakresie znajdują wyraz w formalnym wymiarze swobody decyzyjnej.

Im większa swoboda działania pozostawiona przez rozwiązania formalne, tym większe możliwości dla wprowadzenia działań nieformalnych. Wystąpienie luk w formalizacji wprowadza możliwość podejmowania działań, które nie zostały sformalizowane, co przekłada się na pojawienie się nieformalnego wymiaru swobody decyzyjnej. Oznacza to, że im mniejszy stopień sformalizowania działań odnoszących się do podejmowania decyzji, tym większa przestrzeń do wprowadzania działań niesformalizowanych (dla nieformalnego wymiaru swobody decyzyjnej). Dodatkowo nadmierna formalizacja (w stosunku do występujących okoliczności) czy też wady „jakościowe” w formalizacji mogą prowadzić do podejmowania niesformalizowanych działań.

Swoboda decyzyjna jest determinowana nie tylko przez wskazane powyżej układy instytucjonalne, lecz jest zjawiskiem kształtowanym przez szereg dodatkowych uwarunkowań, zarówno przez tzw. czynniki sytuacyjne, jak również przez osobę samego decydenta [Al-Mamary, Shamsuddin, Abdul Hamid 2013, ss. 14–16; Bolesta-Kukułka 2003, ss. 58–109; Brock 2003, ss. 58–62; Łobaziewicz 2017, ss. 18–23; Melé 2010, ss. 641–643; Piórkowska 2014, ss. 261–266; Shepherd, Rudd 2014, ss. 340–359; Verbeke, Ouwerkerk, Peelen 1996, ss. 1176–1179].

W świetle dotychczasowych rozważań, uwarunkowania istotne z punktu widzenia kształtowania swobody decyzyjnej w przedsiębiorstwie można przedstawić w postaci poniższych grup:

- strukturalne uwarunkowania organizacyjne – w ramach tej grupy uwzględniono uwarunkowania związane z formalnymi uprawnieniami decyzyjnymi oraz innymi rozwiązaniami strukturalnymi, które tworzą warunki do podejmowania decyzji, w tym przede wszystkim przyjęte reguły i procedury postępowania w procesie podejmowania decyzji;

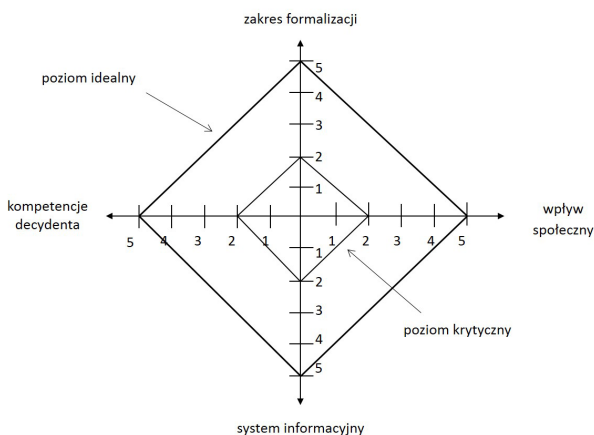


- uwarunkowania osoby decydenta – w ramach tej grupy uwzględniono uwarunkowania odnoszące się do szeroko pojętych kompetencji decydenta, tj. jego wiedzy dotyczącej zakresu merytorycznego podejmowanych decyzji, posiadanych umiejętności, jak również cech osobowości decydenta, takich jak tolerancja ryzyka, dojrzałość emocjonalna, zdolności poznawcze, wysoka samoocena czy pewność siebie;
- społeczne uwarunkowania organizacyjne – w ramach tej grupy uwzględniono uwarunkowania odnoszące się do kultury organizacyjnej, przynależności decydenta do określonych grup interesu czy relacji decydenta z podmiotami bezpośrednio lub pośrednio związanymi z obszarem podejmowanych decyzji;
- informacyjne uwarunkowania organizacyjne – w ramach tej grupy uwzględniono uwarunkowania dotyczące przyjętych w organizacji sposobów przetwarzania i przepływu informacji potrzebnych do podejmowania decyzji.

Czynniki wchodzące w skład poszczególnych grup uwarunkowań mogą wpływać zarówno na zwiększanie, jak i na zmniejszanie zakresu posiadanej swobody działania przez danego decydenta (wymiaru formalnego i nieformalnego swobody decyzyjnej). Na przykład, nadmierny stopień sformalizowania procesu decyzyjnego, brak kompetencji w jakimś obszarze czy silne naciski społeczne mogą zawężyć pole swobody decyzyjnej. Natomiast wysoka tolerancja ryzyka, relacje społeczne pozwalające na lepszy dostęp do informacji pozwalają na rozszerzanie pola swobody decyzyjnej.

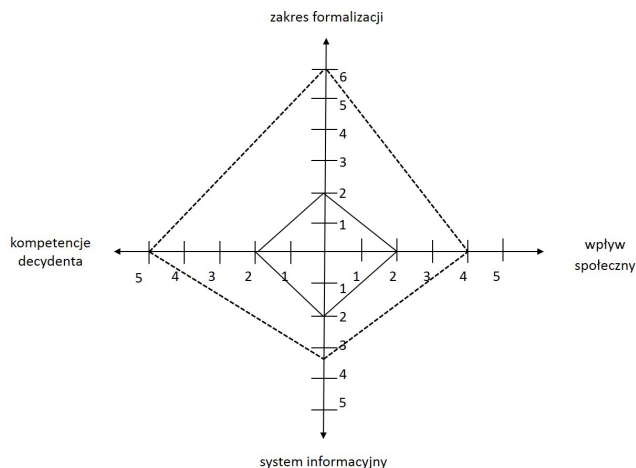
W ramach analizy powyższych uwarunkowań, na potrzeby dalszych rozważań (badań), wyłoniono cztery komplementarne wiązki (grupy) wyznaczające pole (przestrzeń) możliwości działania decydenta, które posłużyły do skonstruowania wzorcowego modelu swobody decyzyjnej.

**Rysunek 1. Teoretyczny model pola swobody decyzyjnej – poziomy idealny i krytyczny**



Na rysunku 1 przedstawiono teoretyczny, idealny model pola swobody decyzyjnej, kształtowany przez cztery wyróżnione wiązki uwarunkowań: zakres formalny, kompetencje decydenta, wpływ społeczny oraz system informacyjny (przy czym zakłada się, że w zależności od specyfiki badanych przedsiębiorstw wiązki uwarunkowań wyznaczające pole swobody mogą wymagać innej konfiguracji). W modelu założono, że pole swobody decyzyjnej ma charakter stopniowalny, zależny od poziomu (stopnia) oddziaływania danego czynnika. Przyjęto również komplementarność rodzajowych grup czynników, co oznacza, że każdy z nich, z punktu widzenia jakości decyzji, powinien osiągnąć wystarczający poziom graniczny (krytyczny).

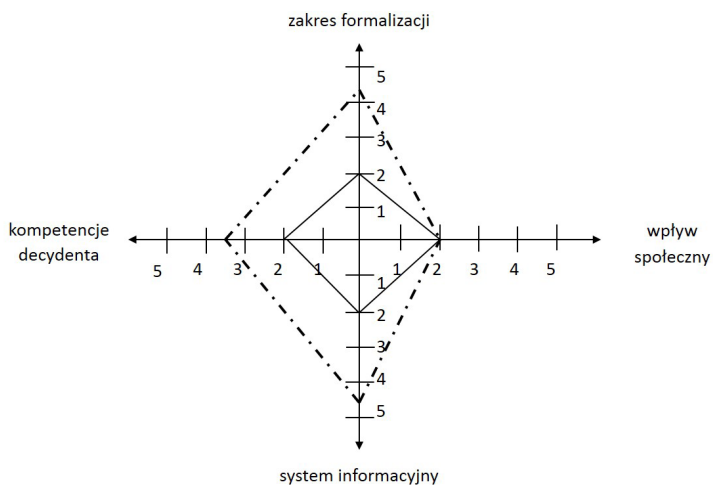
**Rysunek 2. Postulowane (oczekiwane) pole swobody decyzyjnej – przykładowa konfiguracja**



Źródło: opracowanie własne.

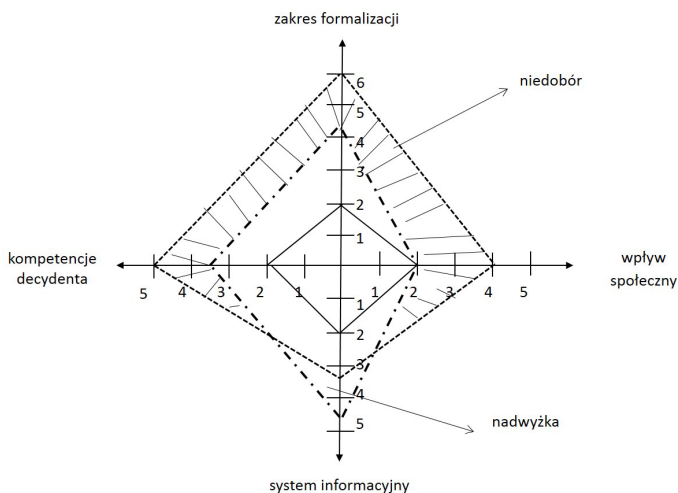
W każdym przedsiębiorstwie, ze względu na specyfikę jego działalności oraz rodzaj podejmowanych decyzji, można wyznaczyć tzw. postulowane (oczekiwane) pole swobody decyzyjnej, pozwalające decydentowi na podejmowanie decyzji zadowolających pod względem jakości. W ramach zaproponowanego na rysunku 1 modelu, wyznaczenie takiego pola wymaga stosownej analizy potrzeb (wymagań) procesu decyzyjnego, której wynik może przykładowo przyjąć postać jak na rysunku 2. W dalszym etapie wymagane jest przeprowadzenie diagnozy rzeczywistego poziomu poszczególnych grup uwarunkowań badanego procesu decyzyjnego, której przykładowy wynik ilustruje rysunek 3.

**Rysunek 3. Rzeczywiste pole swobody decyzyjnej – przykładowa konfiguracja**



Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 4. Odchylenie pomiędzy postulowanym a rzeczywistym polem swobody decyzyjnej – przykładowa konfiguracja**



Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzenie powyższych analiz pociąga za sobą potrzebę opracowania odpowiedniego narzędzia pomiarowo-diagnostycznego, które pozwoliłoby na dokonanie operacjonalizacji zaproponowanego modelu.

Analiza relacji między wyróżnionymi zakresami pól swobody decyzyjnej może wykazać występowanie zjawiska odchylenia rzeczywistego pola swobody decyzyjnej od pola postulowanego (por. rysunek 4), co może oznaczać występowanie zarówno niedoborów, jak i nadwyżek rzeczywistego pola swobody decyzyjnej w stosunku do pola postulowanego.

W rezultacie powyższego pojawiają się dalsze pytania dotyczące potrzeby, możliwości i sposobów eliminowania ujawnionych odchyleń.

Jak wynika z przeprowadzonych badań J.W. Dean i M.P. Sharfman [1996, ss. 388–389], procesy podejmowania decyzji, ich organizacja mają istotne znaczenia dla ich, pojmowanej odpowiednio, jakości. Wypracowanie właściwej architektury procesu podejmowania decyzji i kształtowanie warunków z nim związanych powinno znaleźć odzwierciedlenie w podnoszeniu jakości decyzji. Analiza przedstawianych w literaturze przedmiotu procesów podejmowania decyzji [Bolesta-Kukułka 2003; Czermiński, Czapiewski 1995; Hatch 2002; Koźmiński 1979; Supernat 2000] pozwala na wyodrębnienie pięciu podstawowych etapów (faz) działania decydenta:

- określenie problemu decyzyjnego,
- wyznaczenie celów i kryteriów wyboru,
- określenie możliwych kierunków działania i związanych z nimi skutków,
- dokonanie wyboru kierunku działania,
- wywołanie działania i jego kontrola.

Uwzględniając powyższy podział i przyjmując, że każdy z przedstawionych powyżej etapów może w swej istocie być postrzegany jako odrębna decyzja, warto dodatkowo zauważyć, że zakres (stopień) swobody działania decydenta może być różny na różnych etapach procesu podejmowania decyzji, co dodatkowo komplikuje obraz złożoności sytuacji decyzyjnej i towarzyszących jej uwarunkowań.

## **Kształtowanie warunków podejmowania decyzji w zarządzaniu przedsiębiorstwem**

W procesie tworzenia i przekształcania (usprawniania) systemów organizacyjnych przedsiębiorstw (i innych organizacji w znaczeniu podmiotowym), celem projektanta jest stworzenie korzystnych warunków organizacyjnych (instytucjonalnych i formalnych) dla sprawnego podejmowania decyzji (podejmowanie „dobrych” decyzji). W celu usprawnienia podejmowania decyzji istotne wydaje się wyróżnienie obszarów wpływających na

skuteczność procesów decyzyjnych, a następnie ich kształtowanie w celu zapewnienia jakości procesów decyzyjnych. Wśród obszarów, które mogą i powinny być kształtowane przez przedsiębiorstwo, znajdują się:

- modelowanie struktury organizacyjnej, zapewniające jej aktualność w stosunku do potrzeb przedsiębiorstwa, jak również adekwatny stopień jej sformalizowania,
- organizacja pracy w ramach poszczególnych stanowisk pozwalająca na precyzyjny rozdział uprawnień decyzyjnych,
- świadomie prowadzona polityka kadrowa i motywacyjna,
- doskonalenie kompetencji, zarówno w obszarze podejmowania decyzji, jak również w obszarze przedmiotu działania przedsiębiorstwa,
- funkcjonowanie podsystemu informacyjnego zapewniającego informacje pozwalające na sprawne podejmowanie decyzji,
- kształtowanie stylu kierowania określającego właściwe pojmowanie zasady demokratycznego zarządzania.

## Zakończenie

Przedstawione powyżej rozważania, odnoszące się do swobody decyzyjnej w przedsiębiorstwie, mogą stanowić teoretyczną (merytoryczno-metodologiczną) podstawę do podjęcia badań o charakterze empirycznym. Przedstawiony model pola swobody decyzyjnej, po dalszej konceptualizacji i operacjonalizacji, może posłużyć jako podstawa do diagnozy i kształtowania odpowiedniego dla danego przedsiębiorstwa zakresu swobody decyzyjnej.

Zakłada się, że przedstawiony model pola swobody decyzyjnej jest koncepcją bazową, która w zależności od przyjętej koncepcji badań empirycznych (przedmiot, podmiot i obiekt/rodzaj decyzji, rodzaj decydentów i rodzaj organizacji) będzie podlegać dalszej konceptualizacji. Dodatkowo operacjonalizacja koncepcji badawczej wymagać będzie doprecyzowania pytań badawczych oraz wypracowania odpowiednich, szczegółowych metod badania i narzędzi identyfikacyjno-pomiarowych. Wśród potencjalnych pytań badawczych, interesujących pod względem poznawczym i aplikacyjnym, istotne wydają się następujące pytania:

- Jakie uwarunkowania mają podstawowe znaczenie dla rozszerzania i/lub zawężania zakresu swobody decyzyjnej?
- Jak zakres posiadanej swobody decyzyjnej przekłada się na przebieg oraz jakość procesu podejmowania decyzji i jego wynik?
- W jakim stopniu rzeczywiste pola swobody decyzyjnej są „odchylone” od postulowanych?

- W jaki sposób przedsiębiorstwo może kształtować zakres posiadanej przez decydentów swobody decyzyjnej?

Udzielenie odpowiedzi na tego rodzaju pytania badawcze może mieć zarówno charakter poznawczy, jak również aplikacyjny.

## Bibliografia

**Al-Mamary Y.H., Shamsuddin A., Abdul Hamid N.A.** (2013), *The impact of management information systems adoption in managerial decision making: A review*, „Management Information Systems”, vol. 8, no. 4, ss. 10–17.

**Anguelov K., Stoyanov I.** (2013), *Aspects of managerial decision making in organizational environments*, „KSI Transactions on Knowledge Society”, vol. 6, no. 2, ss. 25–28.

**Bolesta-Kukułka K.** (2003), *Decyzje menedżerskie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Brock D.M.** (2003), *Autonomy of individuals and organizations: Towards a strategy research agenda*, „International Journal of Business and Economics”, vol. 2, no. 1, ss. 57–73.

**Czermiński A., Czapiewski M.** (1995), *Organizacja procesów decyzyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

**Dean J.W., Sharfman M.P.** (1996), *Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness*, „The Academy of Management Journal”, vol. 39, no. 2, ss. 368–396.

**Falencikowski T.** (2008), *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń.

**Flakiewicz W., Wawrzyniak B.** (1978), *Zasady i metody podejmowania decyzji kierowniczych*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Hatch M.J.** (2002), *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Kozielecki J.** (1977), *Psychologiczna teoria decyzji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

**Koźmiński A.K.** (1979), *Decyzje. Analiza systemowa organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

**Łobaziewicz M.** (2017), *Uwarunkowania podejmowania decyzji w inteligentnym przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji”, nr 11, ss. 18–24.

**Melé D.** (2010), *Practical wisdom in managerial decision making*, „Journal of Management Development”, vol. 29, no. 7/8, ss. 637–645.

**Piórkowska K.** (2014), *Socjopsychologiczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w ujęciu dialektycznym – kontekst cech osobowościowych i właściwości temperamentu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 359, ss. 256–268.

**Pugh D.S., Hickson D.J.** (1976), *Organizational structure in its context. The Aston Programme I*, Saxon House, Westmead.

**Shepherd N.G., Rudd J.M.** (2014), *The influence of context on the strategic decision-making process: A review of the literature*, „International Journal of Management Reviews”, vol. 16, no. 3, ss. 340–364.

**Supernat J.** (2000), *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, Kolonia Limited, Wrocław.

**Verbeke W., Ouwerkerk C., Peelen, E.** (1996), *Exploring the contextual and individual factors on ethical decision making of salespeople*, „Journal of Business Ethics”, vol. 15, no. 11, ss. 1175–1187.

**Zieleniewski J.** (1969), *Organizacja i zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.



---

**Aneta Pieczka** | [aneta.pieczka@doctoral.uj.edu.pl](mailto:aneta.pieczka@doctoral.uj.edu.pl)

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

**Jerzy Rosiński** | [jerzy.rosinski@uj.edu.pl](mailto:jerzy.rosinski@uj.edu.pl)

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

Instytut Ekonomii

Wydział Finansów i Zarządzania

## Postawy wobec użytkowania technologii cyfrowej w miejscu pracy – eksploracja obszaru badawczego

### Behavior towards Technology among Corporations' Employees – Exploration of the Problem

**Abstract:** The paper presents employees' behavior towards digital technology using at work and beside. Corporations require multitasking skills and continuous learning to use new, complex applications. Surrounding screens contradict to new lifestyle values which are return to nature, slow-life trend, mindfulness. The paper features a research section and reveals deepening negative attitudes toward technology among employees. It also reflects their motivation to work which often contradicts the tasks carried out in corporations.

**Key words:** digital technology, work environment, corporation, life style, human in organization, digital revolution, work, management by values.

## Wprowadzenie

Celem artykułu jest prezentacja wybranych postaw pracowników korporacji wobec otaczającej ich w pracy i w życiu codziennym technologii cyfrowej. Na potrzeby artykułu zostało przeprowadzone badanie w postaci wywiadów pogłębionych z kilkoma pracow-

nikami korporacji. Wywiady skupiały się na motywacji do pracy, postawach wobec narzędzi IT w miejscu pracy, a także kwestiach *work-life balance* i wartościach. Wynik analizy wywiadów stanowi refleksja, że otaczające pracownika ekrany pozostają w sprzeczności z nowymi wartościami stylu życia, takimi jak powrót do natury, *slow life*, *mindfulness*<sup>1</sup>. Artykuł przedstawia wycinek badawczy i ujawnia nasilające się negatywne postawy wobec technologii wśród pracowników, traktuje także o ich motywacji do pracy, która często jest sprzeczna z zadaniami realizowanymi w korporacji.

## Współczesne środowisko pracy w korporacji

Współczesne środowisko pracy gwarantuje dynamikę uwarunkowań i generuje dużą liczbę zmian. To, co jednego dnia jest pewne i ukonstytuowane, drugiego dnia staje się nieaktualne, firmy znajdują się w stanie wrzenia, a przetrwanie zależy często od umiejętności przystosowania się do zmian. To, czym firmy były wczoraj, nie może być tym samym dziś ani jutro i tylko tak zwane „firmy z błyskiem” mają szanse na przetrwanie i możliwość rozwoju [Clarke 1997, ss. 1–23]. Warunki pracy również podlegają ciągłym przemianom. Przyczynia się do tego w dużej mierze postęp technologiczny i cywilizacyjny.

Jednym z elementów, które odmieniły funkcjonowanie pracowników i organizacji, jest powszechność technologii cyfrowych w miejscu pracy. O ile nowość stanowi sama technologia, to dynamika procesu jest analogiczna, jak we wcześniejszych zmianach o rewolucyjnym charakterze, jak choćby wynalezienie pisma w Mezopotamii, książki w Chinach, a później maszyny drukarskiej [Drucker 2000, s. 104]. Według podobnej dynamiki, opisywanej jako tzw. *krzywa S* czy archetyp rozwoju w granicach wzrostu [Senge, Kleiner, Roberts, Ross, Smith 2008, ss. 159–165] odbywały się przecież kolejne rewolucje przemysłowe [Rosiński 2013, ss. 20–21]. Ta sama wykładnicza krzywa opisuje także rozwój wewnątrz samej branży IT od lat 50-tych XX wieku i pierwszych układów scalonych, do czasów współczesnych i rozwiązań mobilnych [Rosiński 2013, ss. 24–25]. Geometryczny postęp cyfrowy wpłynął na pracę urzędów, firm i innych instytucji. Szczególnie ułatwił on, a właściwie umożliwił funkcjonowanie dużych, międzynarodowych przedsiębiorstw, które w dobie globalizacji zaczęły operować w zupełnie nowy, nieznanym dotąd sposób. Przedsiębiorstwa te uczestniczą w globalnych procesach konkurencji, realizują imperatyw wzrostu, jednocześnie mają ofertę dla innych korporacji, mogą uczestniczyć w łańcuchu wartości [Czarnecki 2011, s. 35].

Zmiana technologiczna oddziałuje nie tylko na gospodarkę czy na poszczególne strategie organizacji, dotyka także środowiska pracy i samych pracowników, nakłada-

<sup>1</sup> Termin z języka angielskiego, w języku polskim tłumaczony dosłownie jako „uważność”, jest to szczególnie rodzaj uwagi świadomej, skierowanej na obecną chwilę.

jąc się na istniejące zróżnicowanie generacyjne, istniejące w miejscu pracy. Pokolenie współczesnych 40-latków i 50-latków (zwane pokoleniem X) to pokolenie ludzi, dla których wartością była praca, gromadzenie kapitału i zarabianie na lepszy byt, jednocześnie to pokolenie wychowane przez telewizję i centra handlowe oraz w kulcie bogacenia się i konsumpcjonizmu [Brzozowska 2005, s. 12; Ritzer 2001, s. 64]. Pokolenie ludzi, którzy obserwowali postęp technologii cyfrowej praktycznie od jej powstania i uczestniczyli w przemianach, jakie technologia zesała dla pracy. Współczesne pokolenie, wchodzące obecnie na rynek pracy, tzw. pokolenie Millenium, to pokolenie o odmiennym systemie wartości. „Urodzeni ze smartfonem w ręku”, dorastający w dobie postępu technologii cyfrowych, to ludzie, dla których liczy się równowaga między życiem prywatnym a zawodowym, realizowanie swoich marzeń i pasji oraz dla których dobra materialne często nie stanowią tak dużego znaczenia. Dla nich o jakości życia coraz bardziej decyduje „bycie” niż „posiadanie” [Fazlagić 2008, s. 13]. Dlatego coraz częściej, szczególnie wśród młodych ludzi (urodzonych po 1990 r.), do głosu dochodzą całkiem nowe wartości, których jeszcze parę lat temu nie było w świadomości ludzi, a przynajmniej nie były one promowane i być może uświadamiane (choć pewnie same w sobie istniały). Są to wartości nawiązujące do zwolnienia tempa życia, tzw. *slow life*, do których nawołują znani blogerzy<sup>2</sup> i osoby mające wpływ społeczny<sup>3</sup>. Jest to również szeroki trend związany z ruchami ekologicznymi i protestującymi wobec uprzemysłowienia<sup>4</sup> czy przyspieszonego postępu technologicznego, przekonujące, że świat nie nadąży za obecnym postępem. Od kilku lat pojawia się coraz częściej pojęcie *mindfulness*, czyli skupienie i świadoma koncentracja, które ma być zaprzeczeniem wielozadaniowości (*multitasking*). Te nowe wartości stylu życia zyskują popularność i stanowią odpowiedź na pęd świata.

Z tak zarysowanej sytuacji tła powstało pierwotne pytanie, swoista ciekawość badawcza: *Jak pracownik reaguje na tak duże obciążenie zmianą i na liczbę nowych technologii cyfrowych, które, zanim zdążą się zakotwiczyć, są zastępowane przez nowe? Jak odnajduje się w tak zwanym „stresie informacyjnym”, pracując dla przedsiębiorstw, których domeną jest ciągła zmiana oraz nacisk na operowanie w wielu systemach* [Ledzińska 2011, ss. 65-68]? Eksploracji tej ciekawości poznawczej dotyczy dalsza część tekstu.

## Metodyka badań

Zamysłem badania jest poznanie perspektywy i postawy pracowników korporacji wobec używanych w pracy technologii cyfrowych oraz zidentyfikowanie wartości stylu życia pracowników.

<sup>2</sup> Na przykład jeden z najpopularniejszych blogów w Polsce: joannalogaza.com – blog o *slow fashion* i *slow life*.

<sup>3</sup> Istnieje nawet magazyn *Slow Life Polska*, który promuje treści świadomego życia, żywienia czy dizajnu.

<sup>4</sup> Na przykład światowy ruch ekologiczny Greenpeace.

Postawione zostały następujące pytania badawcze:

- *Jaką postawę wobec technologii w życiu codziennym i pracy prezentują badani – pracownicy korporacji?*
- *Jak pracownik reaguje na obciążenie zmianami technologicznymi?*
- *Co motywuje do pracy pracowników korporacji?*
- *Jak w kontekście nowych wartości stylu życia kształtuje się współczesna praca?*

Grupa zdefiniowana jako pracownicy korporacji została wybrana celowo, gdyż korporacja to miejsce, w którym, ze względu na jego fundusze, ogromną strukturę i złożoność, zmiany technologiczne następują najszybciej i są pożądane, świadcząc o konkurencyjności firmy. Pracownicy, którzy wzięli udział w badaniu, to osoby, które pracują kilka lat (co najmniej 3 lata) i mają nie więcej niż 33 lata (urodzeni w 1985 r. i wzwyż). Badanie dotyczyło czterech osób, zostało przeprowadzone w Krakowie (pracownicy krakowskich korporacji) w grudniu 2017 roku.

Analiza opiera się na wywiadach pogłębionych, stanowiących niepowtarzalną interakcję pomiędzy badanym a badającym. Wywiady są bazą wyjściową do dalszych poszukiwań badawczych oraz mają na celu pomóc w stworzeniu standaryzowanego narzędzia badawczego do analizy ilościową w celu przebadania reprezentatywnej grupy osób [Babbie 2001, ss. 327–330]. W wywiadach wzięły udział osoby – pracownicy korporacji, będący przedstawicielami dwóch grup [Rosiński 2013, s. 78]: pracownicy *high-tech*, czyli tacy, których autor definiuje jako wytwarzających technologie cyfrowe oraz pracownicy *low-tech*, czyli tacy, którzy są odbiorcami technologii i korzystają z niej na co dzień podczas pracy. Wywiady opierały się na pytaniach otwartych, przyporządkowanych do kategorii tematycznych:

- parametry ilościowe,
- wartości stylu życia i pracy – według P. Druckera [2000, s. 189] wartości są i powinny być testem słuszności wykonywanej przez pracownika pracy,
- *work-life balance*,
- motywacja do pracy,
- technologia cyfrowa w pracy,
- technologia cyfrowa w życiu codziennym,
- wypalenie zawodowe – syndromy (uczucie niechęci do pracy, obawa przed następnym dniem, marazm, apatia, znudzenie lub wściekłość – syndromy, które – jeśli są reakcją przewlekłą – mogą skutkować wypaleniem zawodowym [Ratajczak 2007, s. 145]<sup>5</sup>.

Powyższe zagadnienia związane są ze sposobem pracy oraz podejściem do technologii. W pytaniach celowo zostały uwzględnione wartości oraz styl życia, które mają na

---

<sup>5</sup> Dalsze badania postaw dotyczących technologii cyfrowej w pracy autorzy zamierzają skorelować z czynnikiem wypalenia zawodowego.

celu skłonić do pogłębionej refleksji dotyczącej sposobu oddziaływania na siebie sfery pracowniczej ze sferą prywatną.

Kategorie tematyczne pytań zostały podzielone na dwa obszary:

- obszar dotyczący technologii cyfrowej w pracy (tabela 1),
- pozostałe związane z pracą i wartościami (tabela 2).

## Badanie postawy pracowników korporacji wobec pracy i technologii

Tabela 1 przedstawia postawy badanych wobec technologii w pracy i życiu codziennym. Lewa strona tabeli zawiera podsumowanie typologii postaw, po prawej stronie znajdują się przykłady wypowiedzi respondentów.

**Tabela 1. Postawy wobec technologii w pracy i życiu codziennym**

Technologia w pracy i życiu codziennym		
Kategoria	Typologia postaw – synteza	Przykłady wypowiedzi, pisownia oryginalna
<b>Parametry ilościowe</b>	Każdy z respondentów spędza przy komputerze w pracy co najmniej 7 godzin. Nawet podczas spotkań używane są komputery do sporządzania notatek. Respondenci używają na co dzień od kilku do kilkudziesięciu narzędzi informatycznych, tu liczba jest zależna od kategorii <i>high-tech</i> i <i>low-tech</i> . Pracownicy <i>high-tech</i> używają większej liczby aplikacji i programów. Używane programy służą do celów zawodowych.	– <i>W pracy używam 3 aplikacji biurowych, 5 kart w przeglądarce, 5 aplikacji profesjonalnych do obsługi projektów, 8 aplikacji produktowych u jednego i 5 u drugiego dostawcy.</i>

<p><b>Tech- nologia cyfrowa w pracy</b></p>	<p>Respondenci wskazują ułatwienia wynikające z używanej w pracy technologii cyfrowej oraz są świadomi, że dzięki niej biznes dobrze funkcjonuje. Podkreślają też przeciążenie technologią oraz frustrację wynikającą z ciągłych zmian systemów i nie działających funkcjonalności. Wszyscy badani czują się przymuszeni do pracy przy komputerze, za pomocą narzędzi przestarzałych lub ograniczających. Niezależnie, czy są producentami technologii, czy jej odbiorcami, ujawniają postawę raczej negatywną, w szerszym kontekście pozostają jednak świadomi jej korzyści i plusów.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Jeszcze jakiś czas temu, system który wdrażaliśmy wzbudzał we mnie dużo negatywnych odczuć. Przy wgrzywaniu nowych funkcjonalności poprzednie funkcje się psuły i odkrycie tego, że coś co funkcjonowało wcześniej teraz nie działa, było bardzo frustrujące.</li> <li>– Nie wyobrażam sobie mieć pracy kiedy przez 8 godzin nie mam kontaktu z nikim i tylko pracuję przy komputerze.</li> <li>– Kontakt z technologią cyfrową wpływa na mnie źle. Są systemy, do których używania jestem zmuszany, wynikają z pewnych technologicznych narzutów, wymagań. Każda praca przy komputerze męczy. Jedyne sytuacje, kiedy tak naprawdę nabierasz energii pracując, są wtedy, kiedy doświadczasz flow<sup>6</sup>. Ale flow występuje rzadko.</li> <li>– Technologia ogranicza moją interakcję, powoduje, że izoluję się od rzeczywistości, koncentruję się na systemie i w momencie kiedy człowiek oczekuje ode mnie reakcji, muszę mieć chwilę, aby wrócić do świata rzeczywistego. Praca w systemie polega na tym, że jest czas na podjęcie decyzji, natomiast w rzeczywistości musisz odpowiedzieć od razu na pytanie, które zada człowiek. System ogranicza, bo nie wymaga natychmiastowej reakcji, tylko daje czas na zastanowienie, a to jest złudne, bo w prawdziwym życiu, szczególnie na pozycji zarządzającej trzeba umieć reagować.</li> </ul>
<p><b>Tech- nologia cyfrowa w życiu codziennym</b></p>	<p>Respondenci spędzają wolny czas, raczej starając się nie używać technologii. Dostrzegają wiele obaw związanych z przeniesieniem procesów społecznych do sieci. Drugim bodźcem, który skłania ich do refleksji, jest szum informacyjny, który prowadzi do stresu i przeciążenia. Badani odnoszą się do sztucznej inteligencji, w której upatrują zarówno dużej szansy, jak i zagrożenia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Uważam, że jesteśmy na szczycie bańki technologicznej i że w najbliższej dekadzie nastąpi odwrót, tak jak nastąpił odwrót od plastików na rzecz tradycyjnych tworzyw. W ewolucji rozwinięcia danego kraju miał miejsce zachwyt motoryzacją po to, żeby dziś wrócić do transportu publicznego i rowerów. Tak samo jesteśmy teraz nakierowani na technologię, a będziemy chcieli kiedyś wrócić tam skąd pochodzimy, czyli do natury. Myślę, że ten odwrót widać już u ludzi szczególnie eksponowanych na technologię, a kształtu docelowej relacji z technologią należy szukać w sposobie spędzania wolnego czasu przez ludzi nią zawodo- przesycanych.</li> <li>– Komputer to usprawnienie, można przechowywać dane, wrócić do nich. Nie jestem jednak zwolennikiem całkowitego przenoszenia procesów międzyludzkich do rzeczywistości cyfrowej.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci używają narzędzi IT w celach zawodowych niemal przez cały dzień pracy, niezależnie od stanowiska, jakie mają w korporacji. Zarówno pracownicy *high-tech* (producentcy technologii cyfrowej), jak i pracownicy *low-tech* (jej odbiorcy) spędzają kilka godzin w pracy przy komputerze. Komputer jest używany także podczas spotkań, choćby do sporządzania notatek czy prezentowania danych. Badani wskazują na korzyści płynące z cyfryzacji ich pracy: szybsza analiza danych, możliwość raportowania różnych wskaźników, zapisanie wszystkich procesów w chmurze, gromadzenie ich w jednym

<sup>6</sup> Flow – doznanie uniesienia, stan między satysfakcją a euforią.

miejsu. Są świadomi, że komputer znacznie ułatwia ich pracę. Jednocześnie pojawia się poczucie przesytu technologiami, wyrażające się w negatywnych opiniach na temat oprogramowania czy jakości urządzeń – można tu dopatrywać się analogii do stadium drażliwości w procesie wypalenia zawodowego. Respondenci mówią o konieczności używania przestarzałych systemów, niedoskonałych aplikacji oraz o ciągłych poprawkach, które powodują destabilizację ich pracy oraz są przyczyną uszkodzeń dotychczas działających funkcjonalności – wszystko to powoduje u nich frustrację, a nawet wściekłość.

Konsekwencją przesytu technologicznego jest deklarowane przez respondentów odchodzenie od użytkowania technologii w czasie wolnym i zwrócenie się w stronę bezpośrednich kontaktów z innymi ludźmi. Podkreślają oni, że w wolnym czasie odcinają się od bodźców cyfrowych oraz starają się zająć czynnościami „analogowymi”, niewymagającymi kontaktu ze światem technologii cyfrowej.

Tabela 2 prezentuje wartości i sposoby spędzania wolnego czasu przez respondentów.

**Tabela 2. Komponenty postawy dotyczące pracy, motywacji i stylu życia**

<b>Praca, motywacja, styl życia</b>		
<b>Kategoria</b>	<b>Typologia postaw – synteza</b>	<b>Przykłady wypowiedzi, pisownia oryginalna</b>
<b>Wartości stylu życia i pracy</b>	Każdy z respondentów wymienia aktywny styl życia jako ważny element wartości, wszędzie pojawia się również aspekt kontaktów towarzyskich i rodzinnych. Respondenci podkreślają chęć rozwoju intelektualnego i osobistego. Jeden z respondentów wspomina o kwestiach ekologicznych (ograniczenie konsumpcji), a wśród innych można zaobserwować nacisk na aspekt duchowości.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Uprawiam sporty na wolnym powietrzu i staram się uprawiać sport maksymalnie analogowy (bez użycia urządzeń elektronicznych).</i></li> <li>– <i>Moja praca jest dla mnie ważna, rozwój intelektualny i zawodowy, a także fizyczny, zbalansowane życie towarzyskie, życie z minimalnym impactem konsumpcyjnym.</i></li> <li>– <i>Uprawiam jogę, chodzę na basen, lubię wyjeżdżać na weekendy do miasta rodzinnego albo w góry, bardzo ważny jest dla mnie kontakt z naturą. Ostatnio w domu medytuję, pomaga mi też prowadzenie dziennika wdzięczności.</i></li> </ul>
<b>Work-life balance</b>	Dla większości badanych istotny jest odpoczynek i odciecie się od pracy w czasie wolnym, każdy z nich deklaruje potrzebę spędzenia czasu w sposób inny niż w pracy.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Odpoczynek weekendowy i śródttygodniowy jest dla mnie bardzo ważny. Po pięciu dniach pracy muszę się odcieść, zrobić całkowity post, to są sposoby na utrzymanie się w stanie równowagi i naładowanie baterii przed następnym poniedziałkiem.</i></li> </ul>

<b>Motywacja do pracy</b>	<p>Wszyscy respondenci podkreślają, że ważna jest dla nich realizacja ciekawych projektów oraz zadania rozwojowe. Dla 3 na 4 badanych ważny jest realny kontakt z ludźmi i dobra atmosfera pracy. W każdym z wywiadów pojawia się przekonanie o niewielkim sensie swojej pracy oraz znużenie dużą liczbą czynności administracyjnych i nużących, związanych z pracą przy komputerze, które są powodem demotywacji i zmęczenia.</p>	<p>– <i>Ważna jest dla mnie możliwość spełnienia zawodowego - stawianie sobie poprzeczki, którą staram się przeskoczyć. Biorąc pod uwagę, że w pracy spędza się dużą część życia – kontakt z ludźmi. Szczególnie że teraz jest tendencja do odizolowania się od siebie.</i></p> <p>– <i>W pracy najbardziej nie lubię bezproduktywnych spotkań, czytania nudnych procedur i ignorancji ludzi.</i></p> <p>– <i>Pracując w „korporacji” mam poczucie, że moja praca nie ma żadnego znaczenia, jestem jak nic nie znaczący trybik. Chciałbym czuć sens tego co robię.</i></p>
<b>Wypalenie zawodowe – syndromy</b>	<p>Wśród respondentów widoczne są syndromy wypalenia zawodowego lub zmęczenia pracą. Okazuje się, że praca często nie budzi wśród nich pozytywnych emocji. Wszyscy badani odczuwają marazm i apatię oraz znużenie wykonywanymi czynnościami.</p>	<p>– <i>Zdarza mi się odczuwać złość i wściekłość jeśli nie mam jasnych komunikatów, natomiast marazm, kiedy projekty są wstrzymane. Zastraszanie procedurami – demotywacja. Marazm też w sytuacjach, kiedy mało się dzieje.</i></p> <p>– <i>Jestem zdemotywowany, kiedy wykonuję pracę, która nie zostanie przez nikogo w żaden sposób wykorzystana (np. raport), kiedy niezależnie od tego czy robię coś więcej czy nie, jestem tak samo oceniany.</i></p> <p>– <i>Tak, cały czas, przez siedzenie przy komputerze i klikanie, nie mogę odezwać się na głos w pokoju, bo przeszkadza innym.</i></p>

Źródło: opracowanie własne.

Wśród respondentów powtarza się potrzeba aktywnego spędzania czasu oraz równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Podkreślają oni chęć rozwoju zawodowego oraz realizacji ciekawych projektów. W niektórych wypowiedziach dostrzec można syndromy wypalenia zawodowego, które w przypadku grupy osób badanych mogą być konsekwencją nadużywania technologii cyfrowych w miejscu pracy. Jako przyczyny negatywnych emocji – marazmu, apatii, znużenia, wściekłości – wskazują na pracę rutynową, pozbawioną wyzwań, często wiążącą się z obsługą i administracją systemów komputerowych (w ocenie respondentów nierzadko wybrakowanych i niedoskonałych). Respondenci wydają się świadomi związku pomiędzy specyfiką swojej pracy a pojawiającymi się syndromami wypalenia. Stosują także zróżnicowane techniki przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu, skoncentrowane na odcięciu się od świata cyfrowego, co jest związane z potrzebą równowagi między życiem prywatnym i zawodowym. Niepokojącą tendencją jest odczuwanie braku sensu swojej pracy, co przejawia się u każdego z badanych – respondenci mają wrażenie, że ich praca nie jest nikomu potrzebna (np. sporządzanie raportów i dokumentacji, której nikt nie czyta). Są świadomi, że praca,



którą wykonują wynika z wymogów korporacyjnych czy standaryzacji procedur, co jest według nich związane z zanikaniem sensu pracy. K. Weick [1995, s. 73] podkreśla potrzebę tworzenia sensu w organizacjach, czyli procesu, który jest związany z wiarygodnością, pragmatyzmem, spójnością i rozsądnym podejściem do podejmowanych działań. W przypadku, kiedy brakuje poczucia sensu, praca może się sprowadzać do szeregu powtarzanych czynności, które dla pracownika nie mają wartości, a w dalszej kolejności mogą być przyczyną wypalenia zawodowego. Dalsza eksploracja tematu może dotyczyć wartości i istotności poczucia sensu w organizacjach wśród pracowników korporacji (czy pracownicy korporacji chcą i zależy im na tym, aby ich praca miała sens).

Badani odzwierciedlają obraz pokolenia Millenium, przytoczonego w pierwszej części artykułu, dla którego ważny jest *work-life balance*. Na pierwszym miejscu pokolenie to stawia nie dobrobyt czy stabilność, ale ciekawą pracę, możliwość samorealizacji oraz spełniania się w sferze hobby i pasji. Każda z badanych osób ma swoje hobby, bardzo często skrajnie odmienne niż charakter wykonywanej pracy. W kontekście zawodowym wartością jest dla nich wykonywanie ciekawych i rozwijających zadań (najlepiej takich, które pozwalają znaleźć się w stanie *flow*), realizowanie nowych projektów i dobra atmosfera wśród współpracowników. Kiedy czynniki te nie są realizowane, zaczyna się pojawiać frustracja i marazm.

Grupa badanych jest szczególna, łączy ich praca w podobnych organizacjach – korporacjach, co skutkuje stosunkowo podobną postawą. Różnice między nimi są widoczne na poziomie kategoryzacji *high-tech* i *low-tech*, ponieważ grupy te mają inne potrzeby wobec pracy. Powyższe różnice mogą stanowić przedmiot dalszej analizy i badań, ze względu na niemożność wskazania istotności statystycznej przy tak małej grupie badawczej. Badani przejawiają pewne przeciążenie technologią, a także obawy wynikające z jej użytkowania przez większość czasu pracy. Podobne obawy, dotyczące alienacji człowieka z powodu technologii, prezentowali już niejednokrotnie twórcy i pisarze, jak choćby M. Arnold, który ostrzegał, że „wiara w maszynierię” jest największym zagrożeniem dla rodzaju ludzkiego, czy H. Balzac albo E. Zola, opisujący w swoich dziełach pustkę „człowieka ekonomicznego” [Postman 1995, s. 59]. Gdy zinterpretujemy wypowiedzi badanych, widoczna jest frustracja, będąca efektem ciągłej ekspozycji na narzędzia cyfrowe. Ich życie zawodowe cechuje przesyt technologiczny, który w dłuższej perspektywie czasowej może prowadzić do wypalenia zawodowego i to zagadnienie również powinno być ujęte w dalszych badaniach niniejszego tematu.

Co daje się zaobserwować, wśród badanych pojawia się pewien dysonans poznawczy, po uzmysłowieniu sobie, że często między ich przekonaniami, pragnieniami a stanem faktycznym istnieje niespójność. Człowiek w swoim istnieniu dąży do współbrzmienia własnych przekonań oraz stanu rzeczywistego, w momencie kiedy pojawia się niespójność, możemy ją nazywać dysonansem poznawczym [Festinger 1957, ss. 16–24].

O tego typu niespójności można mówić obserwując wartości respondentów. Okazuje się, że badani pracownicy korporacji są świadomi w mniejszym lub większym stopniu, że praca z mnogością aplikacji, w środowisku tak bardzo zmiennym i nasyconym technologią, a jednocześnie wymagającym powtarzania czynności systemowych, nie jest zgodna z ich upodobaniami oraz aspiracjami, a także powoduje stres informacyjny. Niezależnie, do której grupy należą, wszyscy przejawiają pewne tendencje do interesowania się czynnościami ciekawymi i niepowtarzalnymi. Wartości te stoją w konflikcie z zadaniami, jakie praca w korporacji narzuca swoim pracownikom. Polem do dalszych badań jest kwestia radzenia sobie z dysonansem poznawczym pracowników – badania mogą dotyczyć sposobów rekompensacji stresu informacyjnego i obciążenia technologią w pracy.

Współczesne zarządzanie humanistyczne eksponuje człowieka, jego godność i tzw. *well-being*, czyli dobrobyt [Kostera 2016, s. 48]. Obecne trendy wskazują na duże zainteresowanie firm i organizacji przyjaznym miejscem pracy i tworzeniem w ten sposób wartości dla pracowników, będących już świadomymi zagrożeń, jakie mogą ich czekać. Topowe korporacje i nowoczesne przedsiębiorstwa zapewniają swoim pracownikom cały pakiet produktów z obszaru *well-being*, począwszy od pokoi relaksacyjnych, masaży w miejscu pracy, dietetycznych i zdrowych posiłków, poprzez cały wachlarz działań związanych z dbaniem o pracownika po pracy – opieka medyczna, dostęp do wykwalifikowanych psychologów, umożliwianie spędzania wolnego czasu na łonie natury, wolontariaty pracownicze i wspieranie inicjatyw pracowniczych. Niektóre firmy skracają nawet czas pracy, motywując takie działania umożliwieniem spędzania czasu z rodziną.

## Główne wnioski i obszary rekomendowane do dalszych badań

Współczesne środowisko pracy w swojej performatywnej definicji nie jest stałe ani koherentne, a co za tym idzie, jest trudne do zbadania i wskazania atrybutów [Ratajczak 2007, s. 60]. Jedyną pewną i stałą cechą jest ciągła zmiana, mająca związek ze zmianą technologiczną w świecie. Pracownicy, ułożeni w takich warunkach pracy, podlegają procesom już dawno istniejącym, jak choćby wypalenie zawodowe czy brak motywacji, ale procesy te mają zupełnie inne podłoże i przyczyny niż kiedykolwiek wcześniej. Korporacja, choć wymaga od swoich pracowników wykształcenia, wysokiego poziomu intelektualnego oraz znajomości języków obcych, przypomina czasem dawne manufaktury, gdzie pracownik wykonywał szereg powtarzalnych czynności, które zsumowane dawały efekt w postaci wytworzonego produktu. Pojawia się tu analogia do korporacji jako manufaktury, w której praca, choć umysłowa, również wydaje się mieć swój sens dopiero w ujęciu finalnego produktu, gdyż każdy z pracowników realizuje tylko część całego procesu.

W tym przypadku maszyna została zastąpiona przez technologię cyfrową, która stała się głównym narzędziem pracy.

Spędzanie wolnego czasu przez pracowników korporacji staje się ucieczką od technologii, przybierając formę odwrotną i skrajnie różną od kontaktu z technologią. Jak współczesne organizacje i instytucje będą sobie radzić z takimi postawami pracowników, podczas gdy w firmach powstaje coraz więcej systemów, sposobów walidacji danych oraz potrzeba coraz częstszego bycia *online*? Powyższe zagadnienia powinny stać się przedmiotem dalszych badań – badania mogą dotyczyć zarówno praktyk korporacji w odpowiedzi na nowe postawy pracowników, jak i samych pracowników i tworzenia sensu w pracy. Badania powinny też skupić się na pogłębieniu eksploracji postaw pracowników wobec technologii (sugerowane badania ilościowe).

Proponowane dalsze kierunki badań to w szczególności:

- postawy pracowników wobec technologii cyfrowej jako element balansu między życiem osobistym a pracą (charakter postaw wobec technologii cyfrowej w życiu osobistym i pracy);
- rozwój tzw. Internetu rzeczy (*Internet of Things*) i związany z tym brak możliwości ucieczki od technologii cyfrowej (uzyskania obecnie możliwego jeszcze balansu);
- przeciążenie użytkowaniem technologii cyfrowej jako czynnik stresu w miejscu pracy oraz strategie radzenia sobie z tego rodzaju stresem oraz nowe strategie radzenia sobie z odczytywaną jako stresor wszechobecnością technologii także poza pracą;
- postawy wobec technologii cyfrowej w miejscu pracy, a pokoleniowość pracowników (elementy wspólne dla pracowników niezależnie od pokolenia oraz elementy różnicujące).

Szczególnie obiecujący badawczo wydaje się kierunek eksploracji wszechobecności tzw. Internetu rzeczy i związane z coraz większym wysyceniem technologią nowych obszarów życia strategie radzenia sobie z tym zjawiskiem (odczytywanym jako stresor) w obszarze życia zawodowego oraz poza miejscem pracy.

## Bibliografia

- Babbie E.** (2001), *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Brzozowska B.** (2005), *Gen X: Pokolenie konsumentów*, Wydawnictwo Rabid, Kraków.
- Clarke L.** (1997), *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa.
- Czarnecki J.S.** (2011), *Architektura Korporacji. Analiza teoretyczna i metodologiczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Drucker P.** (2000), *Zarządzanie w XXI wieku*, MUSA SA, Warszawa.
- Fazlagic J.A.** (2008), *Charakterystyka pokolenia Y „E-mentor”*, t. 25, nr 3, ss. 13–16.
- Festinger L.** (1957), *Teoria dysonansu poznawczego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Kostera M.** (2016), *Humanistic Management* [w:] B. Czarniawska (red.), *A Research Agenda for Management and Organization Studies*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Ledzińska M.** (2011), *Nowe czasy – nowe źródła stresu w pracy* [w:] T. Juliszewski, H. Ogińska, M. Złowodzki, *Obciążenie psychiczne pracą – nowe wyzwania dla ergonomii*, Komitet Ergonomii PAN, Kraków.
- Ratajczak Z.** (2007), *Psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Rosiński J.** (2013), *Postawy zawodowe informatyków: jednostka, zespół, organizacja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Senge P., Kleiner A., Roberts C., Ross R.B., Smith B.J.** (2008), *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka. Jak budować organizację uczącą się*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Weick K.** (1995), *Tworzenie sensu w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

---

**Wojciech Głód** | wojciech.glod@ue.katowice.pl

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Katedra Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego

## Wpływ innowacyjnego przywództwa na konkurencyjność przedsiębiorstw rodzinnych

### Influence of Innovative Leadership on the Competitiveness of Family Enterprises

**Abstract:** In today's turbulent times, organizations face the need to meet many complex requirements while adapting to constant changes. These changes to a large extent require a new approach to the ways of managing the organization, in particular to the role that modern managers should play. Numerous studies conducted for many years confirm the growing importance of leadership in contemporary organizations. The aim of the article is to present the relationship between the innovative style of leadership and the competitiveness of family enterprises. The research was carried out on a sample of 200 family businesses.

**Key words:** innovative leadership, competitiveness, family businesses.

## Wprowadzenie

Konkurowanie przedsiębiorstw jest nieodłączną cechą charakteryzującą gospodarkę rynkową. Turbulentnie zmieniające się środowisko rynkowe wymusza na firmach zachowania innowacyjne i powiązane z nimi skuteczne zarządzanie zmianą. Zdolność do innowacji, umiejętność opracowywania nowych produktów jest uznawana za kluczową w budowaniu przewagi konkurencyjnej [Romijn, Albaladejo 2002, s. 1054; de Jong, Vermmeulen 2004, s. 5]. Zasadniczym celem opracowania jest przedstawienie relacji występujących pomiędzy innowacyjnym stylem przywództwa a konkurencyjnością firm rodzinnych. Prze-

prorowadzone badania empiryczne potwierdziły hipotezę zakładającą wpływ innowacyjnego przywództwa na poziom konkurencyjności firm rodzinnych. W części teoretycznej opracowania przedstawiono istotę firm rodzinnych, konkurencyjności przedsiębiorstw oraz koncepcję innowacyjnego przywództwa. Ponadto na podstawie analizy literatury przedmiotu potwierdzono, że powyższa zależność była przedmiotem badań zarówno teoretycznych, jak i empirycznych. Następnie zarysowano metodykę badań empirycznych i zinterpretowano uzyskane rezultaty. W podsumowaniu wskazano na implikacje teoretyczne i praktyczne, a także sformułowano kierunki dalszych badań w badanym obszarze.

## Istota firm rodzinnych

Firmy rodzinne to podmioty zróżnicowane pod względem formy własności, struktury zarządu oraz wielkości. Zasadniczym spoiwem stanowiącym o istocie funkcjonowania tych jednostek jest nakładanie się dwóch płaszczyzn – biznesowej i rodzinnej. Przenikanie tych dwóch płaszczyzn z jednej strony może świadczyć o sile i możliwościach rozwoju, z drugiej zaś może stanowić źródło problemów w relacjach rodzinnych. Definiowanie pojęcia firmy rodzinnej ulega ciągłym zmianom pod wpływem czynników ekonomicznych i społecznych w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej. W literaturze światowej najczęściej przedstawiane jest podejście amerykańskie, definiujące firmę rodzinną jako przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub w większej części znajduje się w posiadaniu rodziny, a przynajmniej jeden członek rodziny sprawuje funkcję kierowniczą oraz istnieje zamiar utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny [Frishkoff 1995]. Według innego podejścia firma rodzinna definiowana jest jako „przedsiębiorstwo kierowane przy pomocy nadzoru właścicielskiego rodziny i/lub menedżerów z intencją kształtowania i/lub kontynuowania wizji firmy przez dominującą koalicję, którą kontrolują członkowie jednej lub kilku rodzin w sposób, który umożliwia potencjalne utrzymanie wizji między pokoleniami rodziny lub rodzin” [Chua, Chrisman, Sharma 1999, s. 23]. Wyodrębnienie firm rodzinnych dokonywane jest na podstawie kryteriów odnoszących się do identyfikacji związków zachodzących pomiędzy własnością i zarządzaniem przedsiębiorstwem a rodziną sprawującą kontrolę. Według Ł. Sułkowskiego i A. Marjańskiego [2009] do czynników, które pozwalają określić podmiot mianem firmy rodzinnej, należą: prawo własności, zaangażowanie rodziny w prowadzenie firmy oraz sukcesja.

## Istota innowacyjnego przywództwa

Liczne badania, prowadzone od wielu już lat, potwierdzają rosnące znaczenie przywództwa we współczesnych organizacjach [Hames 2007, ss. 41–54]. W obszarze nauk o zarządzaniu funkcjonuje wiele koncepcji przywództwa. Przykładowo – przywództwo transformacyjne – okazuje się związane z kreatywnością i innowacyjnością zarówno pracowników, jak i całej organizacji, ale już w samym badaniu stylu przywództwa nie ma wyraźnie eksponowanego jego innowacyjnego charakteru [Mumford, Scott, Gaddis, Strange 2002, ss. 705–750]. Oczywiście w szerszej perspektywie wspomniane koncepcje mogą podzielać wspólne cechy z innowacyjnym przywództwem, lecz żadna z nich w pełni nie oddaje zasadniczej cechy typowej dla innowacyjnego przywództwa. Z kolei przywódcy transformacyjni opracowują strategie obejmujące innowacje na poziomie firmy, uświadamiając tym samym ich rolę w tworzeniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa [Ireland, Hitt 1999, ss. 43–57], lecz w swoim osobistym zaangażowaniu w realizację funkcji kierowniczych nie są już innowacyjnie zorientowani. Dlatego też niezbędne wydaje się nowatorskie spojrzenie na rolę przywódcy, jaką odgrywa on w przedsiębiorstwie. Odpowiedzią na coraz większe wymagania, przed którymi stoją współcześni menedżerowie, może okazać się koncepcja innowacyjnego przywództwa, która do tej pory nie funkcjonowała w polskiej literaturze przedmiotu. Ze względu na brak pomiaru innowacyjnego przywództwa, prowadzone badania sprowadzają się do upatrywania innowacyjnego podejścia w przyjętych koncepcjach przywództwa (przywództwo transformacyjne, przywództwo transakcyjne, przywództwo strategiczne), które, jak już wspomniano, nie w pełni oddają jego innowacyjny charakter. W przyjętej koncepcji innowacyjne przywództwo definiowane jest jako „proces wpływu społecznego, przez który przywódcy, za pośrednictwem innowacyjnych cech osobistych, poprzez modelowanie roli innowacji oraz tworzenie innowacyjnych zespołów twórczych, wpływają na indywidualną oraz zespołową innowacyjność w miejscu pracy i całej organizacji” [Zhu i in. 2016].

## Konkurencyjność firm rodzinnych

Konkurencyjność przedsiębiorstwa w literaturze polskiej jest najczęściej definiowana jako zdolność do utrzymywania i powiększania udziałów rynkowych [Stankiewicz 2002, s. 76], osiągania i/lub utrzymania przewagi konkurencyjnej [Gorynia 2004, s. 2] oraz sprawnego realizowania celów na rynku [Stankiewicz 2002, s. 36]. Istotnym problemem w badaniach nad konkurencyjnością przedsiębiorstwa jest przyjęcie właściwych kryteriów jej oceny, które, wraz z rozwojem badań nad konkurencyjnością, stawały się coraz bardziej szczegółowe i urozmaicone. Często jako kryterium oceny konkurencyjności wy-

mienia się udział danego podmiotu w rynku. Wykorzystanie wskaźnika udziału w rynku jako kryterium oceny konkurencyjności w małych przedsiębiorstwach o niewielkich udziałach w rynku może nie spełnić swojej funkcji, gdyż nie ujmuje w pełni możliwości powiększania, przekształcania oraz kombinowania zasobów i umiejętności celem pozyskiwania klientów w różnych segmentach rynku. Istotnym ogólnym wskaźnikiem konkurencyjności jest rentowność. Przedsiębiorstwo jest konkurencyjne, jeśli utrzymuje stopę rentowności na wyższym poziomie w stosunku do konkurentów działających na tym samym rynku [Olszewska, Piwoni-Krzeszowska 2004, s. 507; Flak, Głód 2012, s. 20]. Z. Pierścionek [2003, s. 203] do oceny poziomu konkurencyjności wykorzystuje wskaźnik udziału w rynku oraz poziom rentowności. W innym przypadku ocena konkurencyjności dokonywana jest na podstawie porównań najistotniejszych z punktu widzenia odbiorców cech [Białasiewicz 2010, ss. 11–13]. Liczne badania prowadzone od wielu już lat potwierdzają rosnące zainteresowanie zagadnieniami związanymi z konkurencyjnością firm rodzinnych, a opracowania różnią się stosowaną metodologią oraz zasięgiem [Leenders, Waarts 2003, ss. 685–697; Więcek-Janka, Kujawińska 2010, ss. 56–69; Bratnicka-Mysliwiec, Ingram 2017, ss. 135–153].

## **Związki pomiędzy stylem przywództwa a konkurencyjnością przedsiębiorstw rodzinnych**

Z przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu wynika, że stosunkowo rzadko traktuje się przywództwo jak czynnik wpływający na pozycję konkurencyjną organizacji. W większości prowadzonych badań o charakterze empirycznym konkurencyjność utożsamiana jest z osiąganymi przez podmioty wynikami. J.M. Howell i B.J. Avolio [1999, ss. 891–902] podjęli się próby zbadania wpływu przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego na wyniki organizacji. Warto zaznaczyć, że studia nad relacjami przywództwa i efektywności są zwykle prowadzone na poziomie jednostki lub grupy, a rzadko kiedy odnoszone do organizacji jako całości. Badania wykazały, że liderzy o wyższym poziomie charyzmy, stymulacji intelektualnej i innych wybranych cechach, mają w większym stopniu pozytywny wpływ na wyniki organizacji. Natomiast liderzy stosujący zarządzanie przez wyjątki czy nagradzanie uwarunkowane wykonaniem zadania, charakteryzują się niższym wpływem na wyniki jednostki. Autorzy konkludują, że największy pozytywny wpływ na wyniki jednostki organizacyjnej mają właśnie zachowania lidera zgodne z nurtem przywództwa transformacyjnego [Dubrin 2007, ss. 89–90]. D.I. Jung, C. Chow i A. Wu [2003, ss. 525–544] stwierdzili, że transformacyjny styl przywództwa znacząco wzmacnia poziom konkurencyjności w organizacji. Przywódca transformacyjny mobilizuje swoich podwładnych, aby w pełni wykorzystać potencjał innowacyjny. Dostępne opracowania poruszające proble-



matykę związków przywództwa i konkurencyjności mają głównie charakter teoretyczny i przedstawiają modele, które mogą stać się podstawą badań empirycznych i weryfikacji stawianych w nich hipotez. Przykładem badań w tym zakresie są próby podejmowane przez P. Lyonsa [2007, ss. 103–115]. W modelu tym autor wykazuje wpływ przygotowania menedżerskiego (wiedza, umiejętności praktyczne oraz zdolność do uczenia się), zdolności interpersonalnych (z wyodrębnieniem sfery przygotowania mentalnego i intelektualnego) oraz umiejętności kształtowania stosunków interpersonalnych na efekty pracy menedżera oraz w konsekwencji na wyniki jego organizacji [Petrick, Scherer, Brodzinski, Quinn, Fall Ainina 1999, ss. 58–69]. Model, w którym kompetencje przywódcze potraktowano jako czynnik determinujący osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, proponują również J.A. Petrick z zespołem [1999]. V.J. Garcia-Morales, F.J. Llorens-Montes i A.J. Verdu'-Jover [2008, ss. 299–319] wykazali w swoich badaniach, że transformacyjne przywództwo wpływa na wydajność organizacyjną, która jest w ich modelu przyjętą miarą poziomu konkurencyjności. W pracach Ł. Sułkowskiego [2004] ocenia się, że 90% firm rodzinnych bazuje na wiedzy i doświadczeniu swoich założycieli. Przewaga konkurencyjna badanych firm leży w zaangażowaniu i kompetencjach zarządzających, czyli członków rodziny. Osoba charyzmatycznego zarządzającego, właściciela lub sukcesora, jest postacią kluczową dla konkurencyjności firmy [Sułkowski 2004]. Podsumowując, można stwierdzić, że badania związków przywództwa i szeroko rozumianych wyników osiąganych przez pracowników, jak i przedsiębiorstwo jako całość, są liczne oraz prowadzi się je od dłuższego czasu. Stosunkowo rzadko jednak podejmowane są badania dotyczące wpływu przywództwa najwyższego szczebla na osiągnięte wyniki przez organizację, a te, które były prowadzone, nie zawsze interpretowano w sposób jednoznaczny. Wobec powyższego można przyjąć hipotezę badawczą: Występuje wpływ pomiędzy innowacyjnym stylem przywództwa a poziomem konkurencyjności przedsiębiorstw rodzinnych.

## Wyniki badań

Przedstawione w artykule wyniki badań są elementem większego projektu, którego celem było zbadanie następujących aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych: bogactwa społeczno-emocjonalnego, rodzinności, wartości organizacyjnych, innowacyjnego przywództwa, odporności organizacyjnej, konkurencyjności oraz poziomu innowacyjności.

## *Opis próby*

Badania zostały przeprowadzone w okresie czerwiec – sierpień 2017 roku na podstawie 200 przedsiębiorstw rodzinnych z całej Polski, a ich dobór miał charakter losowy. Zapytanie ofertowe, dotyczące udziału w badaniu, zostało skierowane do 974 przedsiębiorstw rodzinnych z całej Polski, na podstawie bazy posiadanej przez Centrum Badań i Transferu Wiedzy Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, które było realizatorem badania. Następnie otrzymano 257 wypełnionych ankiet. Po analizie kompletności zawartych w nich odpowiedzi, do badań statystycznych przyjęto 200 podmiotów. Narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz ankiety, który wypełniali zarządzający przedsiębiorstwami. Zdecydowaną większość (88%) w badanej próbie stanowiły mikro- i średnie przedsiębiorstwa. W przypadku 156 przedsiębiorstw udział własności rodziny wynosi 100%. Pierwsza generacja (założyciele) pozostają właścicielami w przypadku 135 przedsiębiorstw, z kolei 49 podmiotów pozostaje we władaniu drugiego pokolenia. Pozostałe 16 podmiotów jest zarządzanych przez trzecie lub kolejne pokolenie w danej rodzinie.

## **Opis narzędzi badawczych**

### *Innowacyjne przywództwo*

Do pomiaru innowacyjnego stylu przywództwa wykorzystano narzędzie zaproponowane przez W. Zhu, H. Yang i B. Yang [2016]. Celem sprawdzenia rzetelności przyjętej skali w pierwszej kolejności przeprowadzono analizę alfa Cronbacha. Współczynnik alfa dla całej skali wynosi 0,924, co świadczy o wysokiej rzetelności wybranego narzędzia pomiaru.

W następnej kolejności przeprowadzono analizę czynnikową metodą głównych składowych z rotacją VARIMAX z normalizacją Kaisera. Współczynnik KMO wyniósł 0,902, a test sferyczności Bartletta (przybliżone chi-kwadrat = 2641,9) był istotny statystycznie, co daje podstawy do przeprowadzenia analizy. W wyniku przeprowadzonych analiz stwierdzono, że istnieje podstawa do wyodrębnienia pięciu części składowych, nazwanych odpowiednio: (1) Myślenie kreatywne, (2) Mechanizmy organizacyjne, (3) Praktyczna implementacja, (4) Przyzwolenie na błędy i ryzyko, oraz (5) Wiara w wartość innowacji. Struktura czynnikowa wyjaśnia ponad 63% zmienności całego konstruktu. W klasyfikacji kwestii do poszczególnych składowych wykorzystano podejście T.R. Hinkina [1998, ss. 104–121]. W tabeli 1 przedstawiono macierz składowych rotowanych dla poszczególnych stwierdzeń tworzących pięć wymiarów Innowacyjnego przywództwa wraz ze średnimi odpowiedziami w skali 1–7. Wobec powyższego w pierwszym wymiarze Innowacyjnego Przywództwa – „Myślenie kreatywne” najwyższą średnią arytmetyczną uzyskało stwierdzenie, że liderzy są zdolni do myślenia uwzględniającego wiele różnych punktów widzenia (ocena 5,89 w 7 stopniowej skali Likerta). W przypadku wymiaru

„Mechanizmy organizacyjne” najwyżej respondenci ocenili ustalanie zasad wynagradzania nowych idei i praktyk (5,05). W wymiarze „praktyczna implementacja” najwyżej oceniono aspekty związane z próbą zmieniania innowacyjnych idei w praktyczne zastosowania (4,94). W czwartym wymiarze Innowacyjnego Przywództwa najwyższą ocenę respondentów można odnotować w kwestii związanej z przyzwoleniem podwładnym na wykonywanie pracy zgodnie z ich własnymi poglądami i z wykorzystaniem własnych sposobów wykonywania zadań (4,93).

**Tabela 1. Macierz składowych rotowanych, wartość średnich arytmetycznych oraz odchylenia standardowe dla pytań – Innowacyjne przywództwo**

	Średnia arytmetyczna	Odchylenie standardowe	Myślenie kreatywne	Mechanizmy organizacyjne	Praktyczna implementacja	Przyzwolenie na błędy i ryzyko	Wiara w wartość innowacji
2. Są zdolni do myślenia wyprzedzającego, aby przewidywać potencjalne zmiany i postęp prac	5,62	1,55	,822				
5. Są wprawni w wyciąganiu lekcji z praktyki i proponowaniu nowych pomysłów	5,65	1,43	,806				
3. Są pełni wyobraźni i potrafią rozwijać niekonwencjonalne pomysły	5,66	1,44	,804				
1. Są zdolni do myślenia uwzględniającego wiele różnych punktów widzenia	5,89	1,28	,786				
4. Podchodzą do wyzwań kreatywnie i przedstawiają innowacyjne pomysły i rozwiązania	5,67	1,39	,778				
7. Podejmują starania by wdrożyć nowe rozwiązania w życie	5,47	1,29	,688				
6. Zachęcają do ponownego kształtowania rutyn, są wprawni w kwestionowaniu założeń	5,24	1,40	,648				
15. Są otwarci i przyjmują opinie inne od swoich własnych*	5,37	1,21	,525				
25. Tworzą realne plany wdrożenia innowacyjnych idei i rozwiązań*	5,05	1,27	,505				

20. Ustalają zasady wynagradzania nowych idei i praktyk	<b>5,05</b>	<b>1,27</b>		<b>,694</b>			
19. Dostarczają podwładnym szans na uczenie się nowej wiedzy i odkrywanie nowych rzeczy (technik, sposobów działania, itp.)	<b>4,95</b>	<b>1,33</b>		<b>,648</b>			
18. Poszerzają i rozwijają katalog mechanizmów i kanałów pozyskiwania nowych idei	<b>4,82</b>	<b>1,30</b>		<b>,629</b>			
17. Organizują spotkania sprzyjające dzieleniu się nowymi ideami i praktykami	<b>4,72</b>	<b>1,32</b>		<b>,593</b>			
14. Są otwarci, słuchają sugestii z różnych źródeł*	<b>5,46</b>	<b>1,27</b>		<b>,531</b>			
21. Aktywnie się komunikują, aby uzyskać wsparcie dla wdrożenia kreatywnych idei*	<b>5,09</b>	<b>1,20</b>		<b>,524</b>			
24. Aktywnie próbują zmieniać innowacyjne idee w praktyczne zastosowania	<b>4,94</b>	<b>1,31</b>			<b>,809</b>		
23. Regularnie oceniają stopień wdrożenia innowacyjnych idei, rozwiązań	<b>4,69</b>	<b>1,22</b>			<b>,787</b>		
22. Budują modele eksperymentalne, by testować nowe idee, pomysły	<b>4,65</b>	<b>1,36</b>			<b>,747</b>		
12. Potrafią tolerować błędy i porażki w procesach innowacyjnych	<b>4,53</b>	<b>1,36</b>				<b>,830</b>	
13. Potrafią tolerować potencjalne ryzyko, które niesie ze sobą innowacyjność	<b>4,46</b>	<b>1,21</b>				<b>,773</b>	
11. Pozwalają podwładnym wykonywać pracę zgodnie z ich własnymi poglądami i z wykorzystaniem własnych sposobów wykonywania zadań	<b>4,93</b>	<b>1,54</b>				<b>,700</b>	
16. Tworzą dla pracowników platformy do komunikacji i dyskusji*	<b>4,62</b>	<b>1,51</b>				<b>,569</b>	
8. Wierzą w wartość innowacji tak mocno, że nie boją się krytyki	<b>4,93</b>	<b>1,32</b>					<b>,806</b>
9. Są ambitni i ciągle zmierzają do zmiany*	<b>5,54</b>	<b>1,22</b>					<b>,494</b>
10. Potrafią zachowywać się niekonwencjonalnie i poszukują odmienności*	<b>5,21</b>	<b>1,27</b>					<b>,443</b>

Legenda:

\*kwestie pominięte w dalszych analizach.

Źródło: opracowanie własne.

Celem przeprowadzenia dalszych analiz obliczono następnie metazmienne jako wartości średnie poszczególnych kwestii wchodzących w skład poszczególnych wymiarów.

## Konkurencyjność przedsiębiorstw w rodzinnych

Do pomiaru poziomu konkurencyjności wykorzystano zmodyfikowane narzędzie zaproponowane przez B. Antoncica i R.D. Hisricha [2003, ss. 197–218]. Ocena konkurencyjności odbyła się na zasadzie subiektywnego porównania działalności przedsiębiorstw w wybranych obszarach (7 stopniowa skala Likerta). Celem sprawdzenia rzetelności przyjętej skali w pierwszej kolejności przeprowadzono analizę alfa Cronbacha. Współczynnik alfa dla całej skali osiągnął wartość 0,835, co świadczy o wysokiej rzetelności wybranego narzędzia pomiaru. W następnej kolejności przeprowadzono analizę czynnikową metodą głównych składowych z rotacją VARIMAX z normalizacją Kaisera. Współczynnik KMO wyniósł 0,796, a test sferyczności Bartletta (przybliżone chi-kwadrat = 386,31) był istotny statystycznie, co daje podstawy do analizy. W wyniku przeprowadzonych analiz stwierdzono, że istnieje podstawa do wyodrębnienia pięciu części składowych, oceniających poziom konkurencyjności: (1) Udział w rynku mierzony wartością sprzedaży w ostatnich trzech latach w porównaniu do głównych konkurentów (alfa Cronbacha = 0,825), (2) Udział w rynku mierzony wolumenem (wielkością) sprzedaży w ostatnich trzech latach w porównaniu do głównych konkurentów (0,808), (3) Przeciętny roczny wzrost zatrudnienia w ostatnich trzech latach w porównaniu do głównych konkurentów (0,780), (4) Przeciętny roczny wzrost sprzedaży (netto) w ostatnich trzech latach w porównaniu do głównych konkurentów (0,765), oraz (5) Zysk netto w ostatnich trzech latach w porównaniu do głównych konkurentów (0,714). Struktura czynnikowa wyjaśnia ponad 60,7% zmienności całego konstruktów.

## Analiza zależności

W pierwszym kroku przeprowadzono analizy korelacji liniowej Pearsona celem stwierdzenia, czy badane konstrukty są ze sobą powiązane. W tabeli 2 przedstawiono korelacje pomiędzy wymiarami przywództwa innowacyjnego i poziomem konkurencyjności. W tym przypadku pięć aspektów służących do pomiaru konkurencyjności zostanie zastąpione jedną zmienną zagregowaną (poziom konkurencyjności).

**Tabela 2. Współczynniki korelacji liniowej Pearsona pomiędzy innowacyjnym stylem przywództwa a poziomem konkurencyjności**

		Poziom konkurencyjności
Myślenie kreatywne	Współczynniki korelacji Pearsona	,091
	<i>p</i>	,199
Mechanizmy organizacyjne	Współczynniki korelacji Pearsona	,139
	<i>p</i>	,050
Praktyczna implementacja	Współczynniki korelacji Pearsona	<b>,319**</b>
	<i>p</i>	<b>,000</b>
Przyzwolenie na błędy i ryzyko	Współczynniki korelacji Pearsona	<b>,273**</b>
	<i>p</i>	<b>,000</b>
Wiara w wartość innowacji	Współczynniki korelacji Pearsona	<b>,143*</b>
	<i>p</i>	<b>,043</b>

Źródło: opracowanie własne.

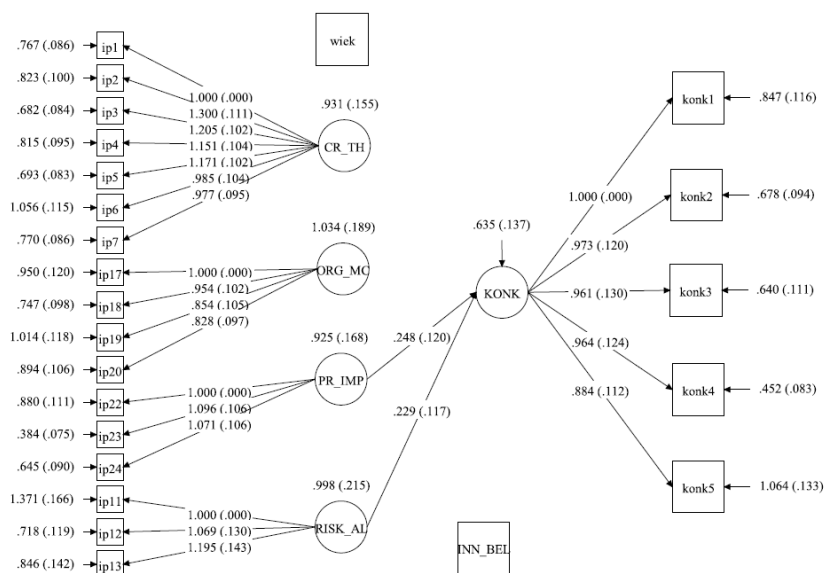
Na podstawie przeprowadzonej analizy korelacji liniowej Pearsona można stwierdzić występowanie statystycznie istotnych zależności pomiędzy konstruktami przyjętymi do analizy. Styl innowacyjnego przywództwa w wymiarach praktycznej implementacji oraz przyzwolenie na błędy i ryzyko najsilniej wpływają na poziom konkurencyjności przedsiębiorstw rodzinnych. Nieznaczną zależność, aczkolwiek istotnie statystyczną można odnotować w przypadku wymiaru związanego z wiarą w wartość innowacji.

## Pogłębione analizy zależności

W kolejnym kroku analiz statystycznych przeprowadzono modelowanie równań strukturalnych, traktując poziom konkurencyjności jako zmienną niezależną a wymiary innowacyjnego przywództwa jako zmienne zależne. Analizy te przeprowadzono w programie MPlus 8.1 for Mac. Przeprowadzone analizy doprowadziły do wniosku, że model zależności jest dopasowany w umiarkowanym stopniu (RMSEA = 0,063, przy akceptowalnym poziomie wyższym niż 0,06; CFI = 0,915, przy akceptowanym poziomie przekraczającym 0,9; oraz TLI = 0,898, przy akceptowalnym poziomie przekraczającym 0,9). Z rysunku 1 można wnioskować, że: trzeci oraz czwarty wymiar innowacyjnego przywództwa

są pozytywnie powiązane z poziomem konkurencyjności przedsiębiorstw rodzinnych. Oznacza to, że podmioty, chcące uzyskać lub poprawić swoją pozycję konkurencyjną, powinny nastawić swój styl przywództwa na praktyczną implementację rozwiązań oraz przyzwać na popełnianie błędów w działaniu wraz z podejmowaniem ryzyka. Poziom  $R^2$  dla wyjaśnianej zmiennej (konkurencyjności) wyniósł 14,1.

**Rysunek 1. Model SEM – Wpływ innowacyjnego przywództwa na konkurencyjność przedsiębiorstw rodzinnych**



Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Przeprowadzone badania wskazują, że kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstw rodzinnych to proces, który obejmuje szereg aspektów – przede wszystkim tworzenia zasobów i umiejętności składających się na potencjał konkurencyjności firmy. Nowe spojrzenie na styl przywództwa upatrywane jest w odgrywaniu złożonych ról organizacyjnych, a także jako zdolność ograniczania różnorodnych zachowań implikowanych przez kontekst organizacyjny lub środowiskowy. W kontekście oczekiwań, wobec których staje współczesny przywódca, niezbędne jest posiadanie określonych zdolności umożliwiających mu dopasowanie się do dynamicznych zmian zachodzących w samej organizacji, jak

i poza nią. Jak pokazały badania, składową innowacyjnego przywództwa, która bezpośrednio wpływa na poziom konkurencyjności firm rodzinnych, jest przyzwolenie na podejmowanie działań innowacyjnych mimo mogących się pojawiać błędów w działaniu, przy narażeniu tym samym podmiotu na ryzyko. Nie zmienia to jednak faktu, że pracownicy są aktywnie pobudzani przez swoich podwładnych do podejmowania takich działań. Istotnym ograniczeniem prowadzonych badań wydaje się subiektywna ocena poziomu konkurencyjności. Dla przetrwania firm rodzinnych potrzebne są zatem wiedza, umiejętności i kompetencje pracowników oraz ciągłe poszukiwanie, tworzenie i wykorzystywanie przewag konkurencyjnych, od tych najmniejszych po strategiczne. Obszary te mogą stanowić zarzewie tworzenia stabilnej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw rodzinnych. Przeprowadzone badania wskazują, że styl przywództwa jest jednym z wielu czynników mających wpływ na poziom konkurencyjności firm rodzinnych. Przyszłe badania powinny być ukierunkowane na diagnozę tych czynników z wykorzystaniem metod jakościowych oraz koncentrować się na badaniu potencjału konkurencyjnego w szeroko pojętej rodzinności, w której tkwi siła przetrwania i rozwoju tych podmiotów.



## Bibliografia

**Antoncic B., Hisrich R.D.** (2003), *Privatization, corporate entrepreneurship and performance: Testing a normative model*, „Journal of Developmental Entrepreneurship”, vol. 4, ss. 197–218.

**Białasiewicz M.** (red.) (2010), *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Metody badania. Case study*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, ss. 11–13.

**Bratnicka-Myśliwiec K., Ingram T.** (2017), *Rodzinność i przewaga konkurencyjna – kontekst polskich przedsiębiorstw*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 1(43), ss. 135–153.

**Chua J.H, Chrisman J.J, Sharma P.** (1999), *Defining the family business by behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 23, no. 4, ss. 19–34.

**De Jong J.P, Vermeulen P.A.** (2006), *Determinants of product innovation in small firms: A comparison across industries*, „International Small Business Journal”, vol. 24, no. 6, ss. 587–609.

**Dubrin A.J.** (2007), *Leadership. Research findings, practice and skills*, 5<sup>th</sup> edition, Houghton Mifflin Company, Boston, New York.

**Flak O., Głód G.** (2012), *Konkurencyjni przetrwają. O przedsiębiorstwie, metodach badania konkurencyjności i twoich szansach na sukces rynkowy*, Difin, Warszawa.

**Frishkoff P.A.** (1995), *Understanding family business: What is a family business?* Oregon State University, Austin Family Business Program, 15 April [online], frihkoffbus.orst.pl, dostęp: 15.01.2018.

**Garcia-Morales V.J., Llorens-Montes F.J., Verdu'-Jover A.J.** (2008), *The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation*, „British Journal of Management”, vol. 19, no. 4, ss. 299–319.

**Gorynia M.** (2004), *Competitiveness of Polish and the European Union Enlargement*, „Competitiveness Review”, vol. 14, s. 2.

**Hames R.D.** (2007), *The Five Literacies of Global Leadership*, Jossey-Bass A Wiley Imprint, West Sussex.

**Hinkin T.R.** (1998), *A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires*, „Organizational Research Methods”, vol. 1, no. 1, ss. 104–121.

**Howell J.M., Avolio B.J.** (1993), *Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 78, ss. 891–902.

**Ireland R.D., Hitt M.A.** (1999), *Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21<sup>st</sup> century. The role of strategic leadership*, „The Academy of Management Executive”, vol. 13, no. 1, ss. 43–57.

**Jung D.I., Chow C., Wu A.** (2003), *The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings*, „Leadership Quarterly”, vol. 14, no. 4–5, ss. 525–544.

**Leenders M., Waarts E.** (2003), *Competitiveness and evolution of family businesses: The role of family and business orientation*, „European Management Journal”, vol. 21, no. 6, ss. 686–697.

**Lyons P.** (2007), *A leadership development model to improve organizational competitiveness*, „Advances in Competitiveness Research”, Indiana, vol. 15, ss. 103–115.

**Mumford M.D., Scott G.M., Gaddis B., Strange J.** (2002), *Leading creative people: Orchestrating expertise and relationship*, „The Leadership Quarterly”, vol. 13, no. 6, ss. 705–750.

**Olszewska B., Piwoni-Krzeszowska E.** (2004), *Partnerstwo z klientami szansą zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw* [w:] Z.Olesński, A. Szplit (red.), *Przedsiębiorstwo i region w zjednoczonej Europie*, Wydawnictwo Akademii Świętokrzyskiej, Kielce, s. 507.

**Petrack J.A., Scherer R.F., Brodzinski J.D., Quinn J.F., Fall Ainina M.** (1999), *Global leadership skills and reputational capital: Intangible resources for sustainable competitive advantage*, „The Academy of Management Executive”, vol. 13, ss. 58–69.

**Pierścionek Z.** (2003), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Romijn H., Albaladejo M.** (2002), *Determinant of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England*, „Research Policy”, vol. 31, no. 7, ss. 1053–1067.

**Stankiewicz M.J.** (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń.

**Sułkowski Ł.** (2004), *Organizacja a rodzina: więzi rodzinne w życiu gospodarczym*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń.

**Sułkowski Ł., Marjański A.** (2009), *Firmy rodzinne*, Poltext, Warszawa.

**Więcek-Janka E., Kujawińska A.** (2010), *Źródła przewagi konkurencyjnej mikroprzedsiębiorstw rodzinnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 595(55), ss. 59–69.

**Zhu W., Yang H., Yang B.** (2016), *Innovative leadership in organizations: Dimensions, Measurement and Validation*, Academy of Management Annual Meeting.



---

**Paweł Brzeziński** | pbrzezinski@wsb.edu.pl

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

Wydział Nauk Stosowanych

**Mariusz Bratnicki** | mbratnicki@wsb.edu.pl

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

Wydział Nauk Stosowanych

## Klimat włodarza i przedsiębiorczość w firmie rodzinnej

### Stewardship Climate and Entrepreneurship in Family Business

**Abstract:** In this theoretical study we examine how stewardship climate influences family entrepreneurship. To help result theoretical, empirical and substantive debates we present an integrative conceptual framework based on the overarching concepts of stewardship climate, entrepreneurial orientation, and entrepreneurial activities. Specifically, we argue that entrepreneur orientation plays an important role the mediator, whereby proactiveness innovativeness, and risk taking concern significantly strengthen the effects the stewardship climate on entrepreneurial activities. Together, our findings point to an important but previously overlook explanation of one of the key driver of family entrepreneurship.

**Key words:** family business, stewardship climate, entrepreneurial orientation, entrepreneurial activities.

## Wprowadzenie

Firmy rodzinne jako obszar badań zajmują poczesne miejsce w naukach o zarządzaniu [Bratnicka-Myśliwiec, Ingram 2017]. Niniejsze opracowanie mieści się w obszarze badań nad przedsiębiorczością rodzinną, rozumianą jako „(...) przedsiębiorcze postawy i aktywności na poziomie całego przedsiębiorstwa, które występują wtedy, gdy rodzina jest

znacząco zaangażowana w istniejącą organizację” [Bettinelli, Sciascia, Randerson, Fayolle 2017, s. 509]. Niedawno dokonany systematyczny przegląd dorobku naukowego w zakresie przedsiębiorczości rodzinnej ujawnił, że koncepcja wóldarza była jedną z pięciu perspektyw teoretycznych – oprócz teorii agencji, ujęcia zasobowego, bogactwa społeczno-emocjonalnego oraz zespołów zarządzających – najczęściej wykorzystywaną w badaniach [Bettinelli, Sciascia, Randerson, Fayolle 2017]. Uwaga badawcza została w dalszym etapie skoncentrowana na specyficznym typie klimatu organizacyjnego, jakim jest klimat wóldarza.

Ponad dwadzieścia lat temu K.E. Weick [1995] zwrócił uwagę na to, że na drodze do dobrej teorii pojawiają się wielorakie sprzeczności. Kontynuując tę myśl, można sądzić, że ważnym krokiem w budowaniu teorii przedsiębiorczości rodzinnej jest rozstrzygnięcie kontrowersji związanych z rolą klimatu wóldarza. Innymi słowy, to właśnie klimat wóldarza stanowi jeden z kluczowych elementów wyłaniającej się teorii przedsiębiorstwa rodzinnego.

Celem artykułu jest ustalenie zależności zachodzącej pomiędzy klimatem wóldarza i przedsiębiorczością w firmie rodzinnej, natomiast wykorzystaną metodę stanowi krytyczny przegląd literatury przedmiotu.

## W poszukiwaniu wyróżnika przedsiębiorstwa rodzinnego

Przedsiębiorstwa rodzinne odgrywają ważną rolę w globalnej gospodarce, ponieważ zatrudniają ponad 60% wszystkich pracowników [Neckebrouck, Schulze, Zellweger 2017]. Od 65% do 90% ogólnej liczby przedsiębiorstw stanowią przedsiębiorstwa rodzinne, które wytwarzają od 40% do 70% PKB [Jeżak 2016].

W tradycji badań przedsiębiorstw rodzinnych dominuje przekonanie, że głównym kryterium wyborów strategicznych jest bogactwo społeczno-emocjonalne, które odnosi się do „pozafinansowych aspektów przedsiębiorstwa, które zaspakajają afektywne potrzeby rodziny, takie jak tożsamość, zdolność do wywierania wpływu przez rodzinę oraz ciągłość dynastii rodzinnej” [Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, Moyano-Fuentes 2007, s. 106]. To właśnie bogactwo społeczno-emocjonalne jest głównym wyróżnikiem firmy rodzinnej [Berrone, Cruz, Gómez-Mejía 2012] i co więcej, stanowi podstawę wyborów strategicznych [Gómez-Mejía, Makri, Kintana 2010].

Badacze przedsiębiorstw rodzinnych zgodnie uznają dużą rolę emocji w wyjaśnianiu decyzji i działań [Brundin, Härtel 2014; Kellermanns, Eddleston, Zellweger 2012]. Emocje są pojmowane jako subiektywne odczucia, które mają odniesienie do jasnej przyczyny lub obiektu, są krótkotrwałe oraz skoncentrowane na specyficznym punkcie odniesienia [Shepherd 2016]. Wiele z tych dociekań ma związek z bogactwem społeczno-emocjo-

nalnym, które odzwierciedla „repertuar wartości powiązanych z afektem, jaki rodzina czerpie ze swojej kontrolującej pozycji w danym przedsiębiorstwie” [Berrone, Cruz, Gómez-Mejía 2012, s. 271]. Budowanie tak rozumianych zasobów emocjonalnych, ich mikropodstaw, przepływów i zmian stanowi niezbywalną część zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym [Chua, Chrisman, De Massis 2015].

S. Newbert i J.B. Craig [2017] proponują, aby wyjść poza wąskie spojrzenie na podejmowanie decyzji, ograniczone tylko do rodziny i spojrzeć szerzej, uwzględniając moralne zobowiązania wobec interesariuszy spoza rodziny. W tym względzie D. Miller i I. Le Breton-Miller [2014] zasadnie proponują, aby teoretyzując o interesach zarówno rodziny, jak i interesariuszy spoza rodziny, przyjąć jako punkt odniesienia – między innymi – koncepcję władarza. Podążając tym śladem i rozszerzając normatywną podstawę podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach rodzinnych, można zaproponować koncepcję klimatu władarza jako strategiczny punkt odniesienia [Miller, Le Breton-Miller 2014].

Spojrzenie przez pryzmat klimatu władarza pozwala unaocznic, że decydenci mają motywację do maksymalizowania dobrobytu interesariuszy [Davis, Schoorman, Donaldson 1997]. Według koncepcji klimatu władarza cele władarza są zespolone z celami przedsiębiorstwa i jego interesariuszy. Korzyści osiągane przy zastosowaniu tego podejścia są większe niż w przypadku efektów uzyskiwanych na drodze indywidualistycznych, egoistycznych zachowań. Władarz osiąga długofalową użyteczność z zachowań prospołecznych i kolektywistycznych – w większym stopniu niż z zachowań ekonomicznych i indywidualistycznych. Na tym tle pojawia się koncepcja władarza, która podpowiada, że cele rodziny i cele biznesu są wzajemnie powiązane, a także wskazuje na zorientowanie inwestowania firm rodzinnych na maksymalizowanie użyteczności zarówno dla rodziny, jak i renty interesariuszy [Mani, Lakhal 2015]. Rzecz w tym, że rodzina i biznes są utożsamiane. Zachowania władarza w przedsiębiorstwach rodzinnych są ukierunkowywane przez silne inwestowanie w przyszłość biznesu oraz przez chęć do poświęcenia krótkofalowych korzyści w imię rozwoju przedsiębiorstwa [Le Breton-Miller, Miller, Lester 2011]. Podejście to pozwala odejść od założeń teorii motywacji, które kładą nacisk na racjonalność ekonomiczną [Ghoshal 2005] i umiejscawia w polu widzenia szeroką gamę motywacji i osobistej użyteczności, które mogą być maksymalizowane za pomocą środków pozaekonomicznych. Taka sytuacja jest bardzo bliska zachowaniom członków rodziny w przedsiębiorstwach rodzinnych [Schulze, Lubatkin, Dino, Buchholtz 2001].

Dokonany ostatnio przegląd literatury przedmiotu wskazuje na dużą przydatność koncepcji klimatu władarza do wyjaśniania efektywności organizacyjnej, a zwłaszcza strategicznej elastyczności [Madison, Holt, Kellermanns, Ranft 2016; Shukla, Carney, Gedajlovic 2014; Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell, Craig 2008]. Dlatego też klimat władarza stanowi kluczowe źródło przewagi konkurencyjnej [Davis, Allen, Hayes 2010; Pearson, Marler 2010]. Jednym z najsilniejszych przejawów organizacyjnych koncepcji klimatu władarza jest specyficzny klimat organizacyjny.

Niedawno postarano się znaleźć empiryczne potwierdzenie odpowiedzi na pytanie dotyczące koncepcji agencji i koncepcji wóldarza rozpatrywanych pod kątem efektywnej formy menedżerskiego zawiadywania w firmach rodzinnych [James, Jennings, Jennings 2017]. Okazało się, że wykorzystanie koncepcji wóldarza ma wyraźną przewagę efektywnościową nad stosowaniem koncepcji agencji – i to bez względu na afiliację menedżera. Innymi słowy system zawiadywania oparty na zaufaniu – tak charakterystyczny dla rozważań teoretyków zajmujących się koncepcją wóldarza – sprzyja ustawicznemu zespalanu interesów właścicieli i menedżerów [Madison, Holt, Kellermanns, Ranft 2016]. Innymi słowy większość menedżerów przedsiębiorstw rodzinnych myśli i działa niczym wóldarze, z wyraźną tendencją do postaw i zachowań proorganizacyjnych i do brania pod uwagę także celów poza ekonomicznych [Jennings, Dempsey, James 2018]. Krótko mówiąc, mechanizmy wóldarza – w przeciwieństwie do predylekcji w kierunku działania niczym agent [Jeżak 2012] – sprzyjają efektywności przedsiębiorstwa rodzinnego. Zaobserwowana asymetria w zależnościach pomiędzy podejściami do zawiadywania organizacją a poziomem dopasowania interesów osobistych i interesów przedsiębiorstwa wskazuje na przewagę ujęcia od strony wóldarza. To przyczyna, dla której koncepcja wóldarza ma tak ważne znaczenie dla zarządzania firmą rodzinną.

## Klimat wóldarza w przedsiębiorstwach rodzinnych

Badania klimatu w naukach o zarządzaniu mają bogatą tradycję, wskazującą, że to właśnie poprzez przetwarzanie informacji społecznej oraz wymianę społeczną klimat organizacyjny kształtuje wzorce, postawy, zachowania oraz więzi interpersonalne pomiędzy pracownikami [Denison 1996; Menges, Walter, Vogel, Burch 2011]. Klimat organizacyjny odzwierciedla znaczenie, jakie pracownicy przypisują swoim doświadczeniom w miejscu pracy [Schneider, Ehrhart, Macey 2013]. Takie specyficzne klimaty obejmują komponenty infrastruktury społecznej, mające największy wpływ na skierowanie zachowania pracownika w kierunku pożądanego rezultatu, co więcej owe skoncentrowane klimaty wzmacniają siłę przewidywania i osiągnięcie danych wyników, przez to stają się praktycznym narzędziem oddziaływań menedżerskich, zmierzających do podniesienia poziomu efektywności. W dotychczasowych badaniach konsekwentnie obserwowano skutki klimatu organizacyjnego jakie występowały na poziomie całego przedsiębiorstwa [Cataldo, Raelin, Lambert 2009; Chen, Takeuchi, Shum 2013; Durcikova, Fadel, Butler, Galletta 2011]. Ostatnio uwaga naukowców skupia się nie tyle na ogólnym klimacie organizacyjnym, co na specyficznych klimatach pożądanym z punktu widzenia wiązki celów organizacyjnych bądź też procesów organizacyjnych [Ehrhart, Schneider, Macey 2014]. W związku z tym, że w dużych organizacjach występuje prawdopodobieństwo pojawienia się



różnych podklimatów [Weber 1995], to – w przypadku planowania w przyszłości badań empirycznych dotyczących związku między klimatem władza i przedsiębiorczością w firmach rodzinnych – słusznym wydaje się zawężenie badanej populacji do przedsiębiorstw małych.

Klimat organizacyjny bywa konceptualizowany niczym wspólnie podzielane przez pracowników percepcje atrybutów organizacyjnych – takich jak procedury, praktyki i nagradzane zachowania oraz sposób współdziałania – w danym środowisku pracy [Ehrhart, Schneider, Macey 2014; Schneider, Ehrhart, Macey 2013]. Odzwierciedla on wspólnie podzielane wartości, jakie pracownicy przypisują zachowaniom organizacyjnym, które są przewidywane, doceniane i rozpoznawane [Gundry, Muñoz-Fernandez, Ofstein, Ortega-Egea 2016]. To właśnie dzięki klimatowi organizacyjnemu następuje zmienianie oraz intensyfikowanie indywidualnych postaw i zachowań [Probst 2015]. Elementy klimatu organizacyjnego promują lub ograniczają behawioralne aspekty efektywności organizacyjnej. Zaś ich szczególne znaczenie widać w zachowaniu żywotności przedsiębiorstw rodzinnych [DeTienne, McKelvie, Chandler 2015].

W literaturze przedmiotu zidentyfikowane są dwie grupy czynników związanych z klimatem władza: psychologiczne i sytuacyjne [Davis, Schoorman, Donaldson 1997; Hernandez 2012; Vallejo 2009]. Pierwszy czynnik psychologiczny to wewnętrzna motywacja, obejmująca dążenie do osobistego rozwoju, osiągnięć, afiliacji i samorealizacji. Czynnikiem drugim jest identyfikacja z przedsiębiorstwem, znajdująca wyraz w akceptowaniu misji, wizji i celów przedsiębiorstwa i prowadząca zarówno do poczucia satysfakcji z sukcesów firmy, jak i do rozczarowania niepowodzeniami. Pracownicy, którzy identyfikują się z przedsiębiorstwem, postrzegają się jako niezbywalną część prowadzonej działalności gospodarczej oraz utożsamiają się z powodzeniem przedsiębiorstwa. Równie ważnym czynnikiem psychologicznym jest stosowanie władzy osobistej – czyli władzy eksperckiej i władzy odniesienia – jako podstawy wpływania na innych. Władza osobista wynika ze stosunków międzyludzkich i zazwyczaj jest budowana wokół wzajemnego zaufania, norm wzajemności i otwartej wymiany informacji.

Uzupełnienie wspomnianych trzech czynników psychologicznych stanowią trzy czynniki sytuacyjne. Pierwszym z nich jest orientacja na zaangażowanie, mająca korzenie w klimacie sprzyjającym samokontroli, w którym pracownicy podejmują odpowiedzialność za wypracowanie nowych idei i nowych podejść do rozwiązywania problemów. W takich okolicznościach pracownicy są ważną częścią procesów organizacyjnych i mają możliwość poszerzania swojej wiedzy w kwestii wykonywanych zadań. W zbiorze czynników sytuacyjnych występuje też kultura kolektywistyczna, promująca pojmowanie pracowników jako części przedsiębiorstwa, przy czym tożsamość grupowa i poczucie przynależności są wartościami dominującymi. Wówczas organizacyjne wartości i indywidualne zachowania są zorientowane na promowanie i nagradzanie kolektywizmu,

w przeciwieństwie do indywidualizmu. Całość zamyka krótki dystans władzy, odzwierciedlający egalitarność interakcji i unikanie nierówności pomiędzy przełożonymi i podwładnymi. Dystans władzy odzwierciedla zakres, w jakim mniej wpływowi pracownicy przedsiębiorstwa akceptują nierównomierne rozmieszczenie władzy pomiędzy poziomami organizacyjnymi.

Badania empiryczne, przeprowadzone przez D.O. Neubauma, C.H. Thomasa, C. Di-brella i J.B. Craiga [2017], pozwoliły sformułować kilka interesujących poznawczo konstatacji. Po pierwsze, firmy rodzinne charakteryzują się silniejszym klimatem wólarza niż firmy nierodzinne. Po drugie, klimat wólarza wpływa na efektywność przedsiębiorstwa mierzoną za pomocą subiektywnej skali, na którą składa się kilka zagadnień. Po trzecie, klimat wólarza jest silnym predykatorem innowacyjności przedsiębiorstwa. Po czwarte, innowacyjność przedsiębiorstwa wzmacnia wskazaną powyżej zależność. W tym miejscu warto dodać, że skala pomiaru klimatu wólarza w badaniach powinna być silnie skorelowana z zaangażowaniem pracowników, zachowaniami obywatelskimi, a także z percepcją sprawiedliwości proceduralnej.

## Podsumowanie

W przedsiębiorstwie różne klimaty organizacyjne mogą współwystępować ze sobą. Na przykład w organizacjach przedsiębiorczych występują trzy różne klimaty organizacyjne, przy czym każdy z nich odgrywa inną rolę [Kang, Matusik, Kim, Phillips 2016]. I tak, klimat sprzyjający innowacjom wpływa pośrednio, za pomocą pasji odkrywania, na innowacyjne zachowania pracownika. Z kolei klimat promujący proaktywność jest moderatorem zwiększającym siłę oddziaływania klimatu innowacyjnego na pasję odkrywania. W końcu, klimat zachęcający do podejmowania ryzyka pozytywnie reguluje zależność zachodzącą pomiędzy pasją odkrywania a zachowaniem innowacyjnym. Na tym tle pojawia się pytanie, jaką rolę odgrywają poszczególne wymiary klimatu wólarza.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na niejednorodność przedsiębiorstw rodzinnych. A.E. James, J.E. Jennings i R.S. Breitreuz [2012] zasadnie dowodzą, że owa niejednorodność ma swe źródła w łatwości zaobserwowania różnorodności struktur rodziny, wartościach oraz we wzorcach interakcji. Zauważono także, że poszczególne kultury rodzinne prowadzą do różnych podejść do zarządzania potencjalną sprzecznością pomiędzy rodziną a biznesem [Basco, Pérez Rodríguez 2009]. Różnice w zaangażowaniu rodziny w podejmowanie decyzji, w zachowaniach przedsiębiorstw oraz w uzyskiwanych efektach organizacyjnych są również widoczne [Birley 2001]. Wszystko to wskazuje na potrzebę uwzględnienia w przyszłych badaniach różnych typów przedsiębiorstw rodzinnych.

Kolejną wymagającą rozpatrzenia kwestią są antecedence zachowań władarza. Rozpoznając działalność filantropijną przedsiębiorców, B.D. Mathias, S.J. Solomon, K. Madison [2017] przyjęli jako podstawę rozważań koncepcję władarza. Badacze odkryli, że oprócz znanych już wcześniej mechanizmów wyjaśniających zachowania władarza – takich jak wewnętrzna motywacja, identyfikacja z przedsiębiorstwem oraz władza osobista wraz z długofalową orientacją [Hernandez 2012] – ważne są również normy władarza, zarówno w aspekcie wspólniałości, jak i w wymiarze wzajemności. Wskazana lista pięciu poprzedników nie jest zamknięta i w przyszłych badaniach warto poszukać jej rozszerzenia.

## Bibliografia

**Basco R., Pérez Rodríguez M.J.** (2009), *Studying the family enterprise holistically: Evidence for integrated family and business systems*, „Family Business Review”, vol. 22, no. 1, ss. 82–95.

**Berrone P., Cruz C., Gómez-Mejía L.R.** (2012), *Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research*, „Family Business Review”, vol. 25, no. 3, ss. 258–279.

**Bettinelli C., Sciascia S., Randerson K., Fayolle A.** (2017), *Researching entrepreneurship in family firms*, „Journal of Small Business Management”, vol. 55, no. 4, ss. 506–529.

**Birley S.** (2001), *Owner-manager attitudes to family and business issues: A 16 country study*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 26, no. 2, ss. 63–76.

**Bratnicka-Myśliwiec K., Ingram T.** (2017), *Rodzinność i przewaga konkurencyjna – kontekst polskich przedsiębiorstw*, „Edukacja ekonomistów i menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”, z. 43, nr 1, ss. 135–153.

**Brundin E., Härtel C.E.J.** (2014), *Emotions in family firms* [w:] L. Melin, M. Nordqvist, P. Sharma (red.), *The Sage book of family business*, Sage, London, ss. 529–548.

**Cataldo C.G., Raelin J.D., Lambert M.** (2009), *Reinvigorating the struggling organization: The unification of Schein's oeuvre into a diagnostic model*, „The Journal of Applied Behavioral Science”, vol. 45, no. 1, ss. 122–140.

**Chen Z., Takeuchi R., Shum C.** (2013), *A social information processing perspective of coworker influence on a focal employee*, „Organization Science”, vol. 24, no. 6, ss. 1618–1639.

**Chua J.H., Chrisman J.J., De Massis A.** (2015), *A closer look at socioemotional wealth: Its flows, stocks, and prospects for moving forward*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 39, no. 2, ss. 173–182.

**Davis J.H., Schoorman F.D., Donaldson L.** (1997), *Toward a stewardship theory of management*, „Academy of Management Review”, vol. 22, no. 1, ss. 20–47.

**Davis J.H., Allen M.R., Hayes H.D.** (2010), *Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 36, no. 6, ss. 1093–1116.

**Denison D.R.** (1996), *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars*, „Academy of Management Review”, vol. 21, no. 3, ss. 619–654.

**DeTienne D.R., McKelvie A., Chandler G.N.** (2015), *Making sense of entrepreneurial exit strategies: A typology and test*, „Journal of Business Venturing”, vol. 30, no. 2, ss. 255–272.

**Durcikova A., Fadel K.J., Butler B.S., Galletta D.F.** (2011), *Knowledge exploration and exploitation: The impacts of psychological climate and knowledge management system access*, „Information Systems Research”, vol. 22, no. 4, ss. 855–866.

**Ehrhart M.G., Schneider B., Macey W.H.** (2014), *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research and practice*, Routledge, New York and London.

**Ghoshal S.** (2005), *Bad management theories are destroying good management practices*, „Academy of Management Learning & Education”, vol. 4, no. 1, ss. 75–91.

**Gómez-Mejía L.R., Haynes K.T., Núñez-Nickel M., Jacobson K.J.L., Moyano-Fuentes J.** (2007), *Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 52, no. 1, ss. 106–137.

**Gómez-Mejía L.R., Makri M., Kintana M.L.** (2010), *Diversification decisions in family-controlled firms*, „Journal of Management Studies”, vol. 47, no. 2, ss. 223–252.

**Gundry L.K., Muñoz-Fernandez A., Ofstein L.F., Ortega-Egea T.** (2016), *Innovating in organizations: A model of climate components facilitating the creation of new value*, „Creativity and Innovation Management”, vol. 25, no. 2, ss. 223–238.

**Hernandez M.** (2012), *Toward an understanding of the psychology of stewardship*, „Academy of Management Review”, vol. 37, no. 2, ss. 172–193.

**James A.E., Jennings J.E., Breitzkreuz R.S.** (2012), *Worlds apart? Rebridging the distance between family science and family business research*, „Family Business Review”, vol. 25, no. 1, ss. 87–108.

**James A.E., Jennings J.E., Jennings P.D.** (2017), *Is it better to govern managers via agency or stewardship? Examining asymmetries by family versus nonfamily affiliation*, „Family Business Review”, vol. 30, no. 3, ss. 262–283.

**Jennings J.E., Dempsey D., James A.E.** (2018), *Bifurcated HR practices in family firms: Insights from the normative-adaptive approach to stepfamilies*, „Human Resource Management Review”, vol. 28, no. 1, ss. 68–82.

**Jeżak J.** (2012), *Ład wewnątrz korporacyjny w świetle różnych teorii a wyzwania współczesności*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia”, nr 690, ss. 789–799.

**Jeżak J.** (2016), *Rozwój przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce na tle tendencji światowych*, „Przegląd Organizacji”, nr 4, ss. 52–59.

**Kang J.H., Matusik J.G., Kim T.-Y., Phillips J.M.** (2016), *Interactive effects of multiple organizational climates on employee innovative behavior in entrepreneurial firms: A cross-level investigation*, „Journal of Business Venturing”, vol. 31, no. 6, ss. 628–642.

**Kellermanns F.W., Eddleston K.A., Zellweger T.M.** (2012), *Extending the socioemotional wealth perspective: A look at the dark side*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 36, Special Issue, ss. 1175–1182.

**Le Breton-Miller I., Miller D., Lester R.H.** (2011), *Stewardship or agency? A social embeddedness reconciliation of conduct and performance in public family businesses*, „Organization Science”, vol. 22, no. 3, ss. 704–721.

**Madison K., Holt D.T., Kellermanns F.W., Ranft A.L.** (2016), *Viewing family firm behavior and governance through the lens of agency and stewardship theories*, „Family Business Review”, vol. 29, no. 1, ss. 65–93.

**Mani Y., Lakhal L.** (2015), *Exploring the family effect on firm performance: The impact of internal social capital dimensions on family firm performance*, „International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research”, vol. 21, no. 6, ss. 898–917.

**Mathias B.D., Solomon S.J., Madison K.** (2017), *After the harvest: A stewardship perspective on entrepreneurship and philanthropy*, „Journal of Business Venturing”, vol. 32, no. 4, ss. 385–404.

**Menges J.I., Walter F., Vogel B., Burch H.** (2011), *Transformational leadership climate: Performance linkages, mechanisms, and boundary conditions at the organizational level*, „The Leadership Quarterly”, vol. 22, no. 5, ss. 893–909.

**Miller D., Le Breton-Miller I.** (2014), *Deconstructing socioemotional wealth*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 38, no. 4, ss. 713–720.

**Neckebrouck J., Schulze W., Zellweger T.** (2017), *Are family firms good employers?*, „Academy of Management Journal”, publ. przed drukiem online, doi:10.5465/amj.2016.0765.

**Neubaum D.O., Thomas C.H., Dibrell C., Craig J.B.** (2017), *Stewardship climate scale: An assessment of reliability and validity*, „Family Business Review”, vol. 30, no. 1, ss. 37–60.

**Newbert S., Craig J.B.** (2017), *Moving beyond socioemotional wealth: Toward a normative theory of decision making in family business*, „Family Business Review”, vol. 30, no. 4, ss. 1–8.

**Pearson A.W., Marler L.E.** (2010), *A leadership perspective of reciprocal stewardship in family firms*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 34, no. 6, ss. 1117–1123.

**Probst T.M.** (2015), *Organizational safety climate and supervisor safety enforcement: Multilevel explorations of the causes of accident underreporting*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 100, no. 6, ss. 1899–1907.

**Schneider B., Ehrhart M.G., Macey W.H.** (2013), *Organizational climate and culture*, „Annual Review of Psychology”, vol. 64, ss. 361–388.

**Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N., Buchholtz A.K.** (2001), *Agency relationships in family firms: Theory and evidence*, „Organization Science”, vol. 12, no 2, ss. 99–116.

**Shepherd D.A.** (2016), *An emotions perspective for advancing the fields of family business and entrepreneurship: Stocks, flows, reactions and responses*, „Family Business Review”, vol. 29, no. 2, ss. 151–158.

**Shukla P.P., Carney M., Gedajlovic E.** (2014), *Economic theories of family firms* [w:] L. Melin, M. Nordqvist, P. Sharma (red.), *The Sage handbook of family business*, Sage, London, ss. 100–118.

**Vallejo M.C.** (2009), *The effects of commitment of non-family employees of family firms from the perspective of stewardship theory*, „Journal of Business Ethics”, vol. 87, no. 3, ss. 379–390.

**Weber J.** (1995), *Influences Upon Organizational Ethical Subclimates: A Multi-Departmental Analysis of a Single Firm*, „Organization Science”, vol. 6, no. 5, ss. 509–523.

**Weick K.E.** (1995), *What theory is not, theorizing is*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 40, no. 3, ss. 385–390.

**Zahra S.A., Hayton J.C., Neubaum D.O., Dibrell C., Craig J.B.** (2008), *Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 32, no. 6, ss. 1035–1054.



---

**Teresa Kraśnicka** | [teresa.krasnicka@ue.katowice.pl](mailto:teresa.krasnicka@ue.katowice.pl)

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Wydział Ekonomii

**Grzegorz Głód** | [grzegorz.glod@ue.katowice.pl](mailto:grzegorz.glod@ue.katowice.pl)

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Wydział Ekonomii

## Związki pomiędzy innowacyjnością a wynikami firm rodzinnych

### Relationships between Innovativeness and the Performance of Family Businesses

**Abstract:** The assessment of the innovativeness of family businesses indicates some paradoxes and ambiguities of the research results so far, which justifies research into these issues. The article presents the results of research on the level of innovation of family businesses and its impact on the performance of these entities. Innovativeness was measured by the number of implemented innovations of various types in the last three years and the estimated expenditure on innovations. In the assessment of the results of the surveyed enterprises, financial and non-financial measures were applied. Quantitative research using the direct interview method conducted on a sample of 200 enterprises and the statistical analysis methods used confirm positive relationships between the studied variables.

**Key words:** family enterprise, innovation, innovativeness, firm performance.

## Wprowadzenie

Badania nad zjawiskiem przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce – w porównaniu do innych krajów, zwłaszcza Europy Zachodniej czy USA – mają ze zrozumiałych względów krótką historię. Dopiero w ostatnich dziesięciu latach nastąpiło wyraźne zainteresowanie badaczy problematyką przedsiębiorstw rodzinnych, które według różnych szacunków dominują wśród podmiotów zaliczanych do kategorii „małe i średnie przedsiębiorstwa”, ale także wiele z nich spełnia kryteria, umożliwiające zakwalifikowanie do dużych przedsiębiorstw [Jeżak 2016]. Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią istotny filar wielu współczesnych gospodarek, zarówno w Europie, jak i innych częściach świata i uznawane są wręcz za dominującą formę prowadzenia działalności gospodarczej [Yu, Lumpkin i in. 2012]. Podejmowanie badań dotyczących przedsiębiorstw rodzinnych jest uzasadnione nie tylko ich liczebnością w strukturze podmiotów gospodarczych, a co za tym idzie – ważną rolą, jaką odgrywają w rozwoju gospodarczym każdego kraju. Równie ważnym argumentem na rzecz ich eksploracji może być ich specyfika, problemy sukcesji, zwłaszcza zaś czynnik rodzinności (*familiness*) i jego wpływ na różne aspekty funkcjonowania tych przedsiębiorstw [Kraśnicka, Ingram, Bratnicka 2016], w tym na – efektywność [Bratnicka-Myśliwiec, Ingram 2017].

Wśród licznych luk badawczych na uwagę zasługuje innowacyjność firm rodzinnych, powiązana z czynnikiem rodzinności i innymi atrybutami tych przedsiębiorstw, które często postrzega się jako konserwatywne, a więc słabo zorientowane na wdrażanie nowych rozwiązań i w niewielkim stopniu skłonne do inwestowania w rozwój poprzez innowacje. Tym bardziej, że inwestowanie w innowacje zwykle wiąże się z określonym ryzykiem, które może być postrzegane jako zagrożenie dla bezpieczeństwa rodziny [Schulze, Lubatkin i in. 2001]. Zgromadzona dotąd wiedza teoretyczna w pełni uzasadnia przekonanie, że zarówno zarządzanie innowacjami, jak i poziom innowacyjności firm rodzinnych znacząco mogą się różnić od innych przedsiębiorstw, niebędących własnością i/lub pod kontrolą rodziny [Chrisman, Chua i in. 2015]. Istnieje szereg czynników – głównie wewnętrznych, ale także zewnętrznych – które mogą negatywnie wpływać na poziom innowacyjności firm rodzinnych i inwestowanie w innowacje. Szczególnie interesujące są niektóre wyniki badań dotyczące negatywnych relacji pomiędzy zaangażowaniem rodziny a nakładami na innowacje w przedsiębiorstwach rodzinnych [Dieguez-Soto, Manzaneque, Rojo-Ramirez 2016]. Jak wynika z europejskiego badania firm rodzinnych, które objęło także polskie firmy, wzrost innowacyjności nie jest dla tych podmiotów priorytetem [Barometr firm rodzinnych 2016]. Ponadto w perspektywie najbliższych pięciu lat tylko 45% badanych dostrzega jako największe wyzwanie – konieczność wprowadzania ulepszeń i działania w innowacyjny sposób, aby nie wypaść z rynku (w firmach spoza Polski, uznano to za główne wyzwanie – aż 64% przypadków) [Badanie

*firm rodzinnych* 2016]. Powyższe uwagi wskazują, że innowacyjność firm rodzinnych zasługuje na zainteresowanie badaczy, gdyż wiąże się z szeregiem problemów do rozwiązania, takich jak diagnoza i uwarunkowania poziomu innowacyjności tych podmiotów czy efekty innowacji. Chociaż problematyka ta staje się przedmiotem badań także w naszym kraju, to jednak badania empiryczne nie są liczne, co uzasadnia wybór przedmiotu podjętych badań<sup>1</sup>, których wyniki przedstawiono w niniejszym artykule. Celem opracowania jest identyfikacja powiązań innowacyjności firm rodzinnych z ich wynikami. Badania przeprowadzono w 2017 roku na próbie 200 firm rodzinnych.

## Przedsiębiorstwa rodzinne jako obiekt badań

W definiowaniu przedsiębiorstwa rodzinnego nawiązuje się przede wszystkim do modelu trzech kręgów [Moore 2009; Tagiuri, Davis 1996], nazywanego też modelem J. Daviesa, który uwzględnia takie elementy, jak: rodzina, sposób zarządzania i własność [Lipiec 2006]. W nawiązaniu do tego modelu, w definiowaniu firm rodzinnych uwzględnia się kryteria własności, kontroli (jako pochodnej własności) i zarządzania [Surdej, Wach 2010]. Na problemy z definiowaniem firm rodzinnych i stosowanie różnorodnych kryteriów wskazuje wielu autorów, podejmujących ten temat, a obszerny przegląd definicji firm rodzinnych prezentują między innymi A. Surdej i K. Wach [2010], E. Więcek-Janka [2013] i inni badacze eksplorujący tę problematykę [Sułkowski 2011]. Podobną różnorodność podejść do rozumienia istoty firm rodzinnych można dostrzec w badaniach prowadzonych na świecie [Chua, Chrisman, Sharma 1999; Naldi, Cennamo i in. 2013; Reay, Jaskiewicz, Hinings 2015]. W badaniach firm rodzinnych zaprezentowanych w niniejszym opracowaniu przyjęto, że przedsiębiorstwo rodzinne to podmiot gospodarczy charakteryzujący się dowolną wielkością (a także formą prawną), stanowiący w całości lub w decydującej części własność jednej osoby lub członków jednej rodziny i jednocześnie przez nich zarządzany<sup>2</sup>.

Wśród problemów badawczych dominujących dotąd w eksploracji przedsiębiorczości rodzinnej, takich jak cechy firm rodzinnych, sukcesja, profesjonalizacja czy wpływ czynnika rodzinności, pojawiają się nowe zagadnienia, jak na przykład: bogactwo społeczno-emocjonalne [Naldi, Cennamo i in. 2013]. Do systematycznie podejmowanych przez badaczy problemów badawczych należy również innowacyjność firm rodzinnych,

<sup>1</sup> W artykule zaprezentowano fragment wyników badań przeprowadzonych w Katedrze Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach – w ramach utrzymania potencjału badawczego w 2017 r. Tytuł projektu: *Problemy rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce. Etap II: Determinanty konkurencyjności firm rodzinnych*.

<sup>2</sup> Jest to często stosowana definicja firm rodzinnych w polskich badaniach tych podmiotów [por. Steinerowska-Streb 2015, s. 352].

rozpatrywana w różnych kontekstach. Badania wskazują między innymi na pewien paradoks, polegający na tym, że wdrażają one mniej innowacji – w stosunku do posiadanych zdolności, potencjału – w porównaniu do przedsiębiorstw nierodzinnych, chociaż nie wszystkie wyniki badań są tu w pełni zgodne [De Massis, Di Minin, Frattini 2015], co dodatkowo motywuje do eksploracji tego zjawiska.

## Innowacyjność przedsiębiorstwa jako kompetencja

Literatura z zakresu problematyki innowacji i innowacyjności jest niezwykle bogata i w krótkim opracowaniu nie sposób nawet zasygnalizować dominujących kierunków badań i ich rezultatów, zważywszy, że od publikacji prekursorskiej pracy J. Schumpetera upłynęło ponad 100 lat [1911, 1960]. Współcześnie dominuje szerokie rozumienie innowacji, daleko wykraczające poza innowacje technologiczne [Crossan, Apaydin 2010, s. 1155]. Takie podejście do innowacji jest zgodne z propozycjami ich definiowania i pomiaru, opracowanymi przez specjalistów OECD, zawartymi w *Podręczniku Oslo* [2008], w którym wyodrębnia się cztery typy innowacji (produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe). Coraz częściej dostrzega się także innowacje dotyczące procesów, metod i struktur zarządzania, tzw. *management innovation* [Kraśnicka, Głód, Wronka-Pośpiech 2016].

Innowacyjność organizacji pojmowana jest jako jej zdolność i gotowość zarazem do kreowania nowych rozwiązań, adaptowania już istniejących i ich wdrażania. Na uwagę zasługuje trójwymiarowa koncepcja innowacyjności, uwzględniająca nie tylko skłonność organizacji do generowania (lub adaptowania) innowacji, ale także jej zdolność (kompetencje, zasoby) oraz gotowość do podjęcia ryzyka związanego z wdrażaniem nowych rozwiązań [Pichlak 2012, ss. 35–36]. Innowacyjność przedsiębiorstwa traktowana jest jako jego kompetencja, która warunkuje wdrażanie innowacji i osiąganie korzyści przez jego interesariuszy [Woźniak, Jabłoński i in. 2015]. Rozwijanie innowacyjności przedsiębiorstw<sup>3</sup> wymaga pomiaru i w tym celu wykorzystuje się między innymi takie mierniki, jak liczba wdrożonych innowacji, wielkość nakładów na B+R czy liczba zgłoszonych patentów [Pichlak 2012; Wściubiak 2015].

Badania innowacyjności firm rodzinnych uwzględniają dużą różnorodność podejmowanych problemów, co dotyczy zarówno badań światowych, jak i tych prowadzonych w Polsce. Często podejmowanym kierunkiem badań są nakłady na innowacje, ich efekty w kontekście zaangażowania rodziny w zarządzanie firmą [Dieguez-Soto, Manzaneque, Rojo-Ramirez 2016; Duran, Kammerlander i in. 2016]. Przedmiotem badań jest

<sup>3</sup> Należy zaznaczyć, że przedmiotem pomiaru i oceny jest także innowacyjność gospodarek państw czy regionów [zob. Bał-Woźniak 2012].

także wpływ własności, zarządzania i nadzoru właścicielskiego na wdrażanie innowacji przez firmy rodzinne [Matzler, Veider i in. 2015]. Prowadzone są również porównania innowacyjności firm rodzinnych i nierodzinnych [Classen, Carree i in. 2014]. Ł. Wściubiak prezentuje wyniki badań światowych, potwierdzających, że firmy rodzinne mniej inwestują w działalność badawczo-rozwojową niż inne przedsiębiorstwa. Interesujące są badania J. Sadkowskiej [2015] dotyczące aktywności B+R firm rodzinnych, które wskazują na bardzo ograniczone nakłady, jakie były ponoszone w badanym okresie. Inne badania innowacyjności polskich firm rodzinnych dotyczyły skali i zakresu aktywności innowacyjnej i jej determinant, a także jej znaczenia w kształtowaniu konkurencyjności tych podmiotów [Klimek, Żelosko 2015].

## **Innowacyjność – czynnik determinujący wyniki przedsiębiorstwa**

Innowacyjność przedsiębiorstwa, a w szczególności jej efekt w postaci wdrożonych innowacji, traktowane są jako ważny czynnik wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw. Większość badań dotyczących tej problematyki wskazuje na istnienie pozytywnego związku pomiędzy innowacyjnością a szeroko rozumianymi wynikami firmy [Rosli, Sidek 2013]. Jednocześnie ze studiów literaturowych wynika, że niektóre badania na temat relacji pomiędzy innowacjami i wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwa pokazywały brak takich relacji [Hilami, Ramayah i in. 2010]. Należy zauważyć, że identyfikacja związków pomiędzy innowacyjnością a dokonaniem przedsiębiorstw związana jest z ich pomiarem. Na wyniki badań mogą wpływać zastosowane miary, zwłaszcza wyników przedsiębiorstw, jak również perspektywa czasowa wystąpienia efektów. W pomiarze wyników przedsiębiorstwa zdecydowanie największe znaczenie przywiązuje się do pomiaru wyników finansowych i to ich pomiar dominuje w ocenie efektywności przedsiębiorstw, chociaż dostrzega się słabości takiego pomiaru, uwzględniającego wyłącznie aspekty finansowe. Dlatego pożądane jest poszukiwanie równowagi pomiędzy zastosowaniem mierników finansowych i pozafinansowych w ocenie osiągnięć przedsiębiorstwa w praktyce zarządzania [Tangen 2004].

Aby dokonać pomiaru wyników działalności firm rodzinnych, dla celów badawczych wykorzystano założenia koncepcji B. Antoncica i R.D. Hisricha [2003], która opiera się na subiektywnej ocenie wielkości o charakterze finansowym i pozafinansowym.

## Metodyka badań i charakterystyka próby badawczej

Zaprezentowaną w niniejszym opracowaniu problematykę badawczą można zawrzeć w trzech pytaniach:

- *Jaki jest związek pomiędzy liczbą wdrażanych innowacji różnych typów a osiąganymi wynikami firm rodzinnych, mierzonymi z zastosowaniem różnych miar?*
- *Jaki jest związek pomiędzy ponoszonymi nakładami na innowacje a liczbą wdrażanych nowych rozwiązań poszczególnych typów?*
- *Jaki jest związek pomiędzy nakładami ponoszonymi na innowacje a wynikami osiąganymi przez firmy rodzinne?*

Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych sformułowano następujące hipotezy:

H1: *Liczba wdrożonych innowacji wszystkich typów pozytywnie wpływa na wyniki firm rodzinnych.*

H2: *Istnieje pozytywny związek pomiędzy liczbą wdrażanych innowacji a ponoszonymi na nie nakładami.*

H3: *Im wyższy poziom nakładów na innowacje, tym wyższe wyniki badanych przedsiębiorstw.*

Do pomiaru poziomu innowacyjności badanych firm rodzinnych wykorzystano liczbę wdrożonych innowacji w ostatnich trzech latach. Rozwinięto podział innowacji z *Podręcznika Oslo* [2008], wprowadzając do kwestionariusza wywiadu także innowacje dotyczące zarządzania, co oznacza, że przedmiotem badań były:

- nowe, dotąd niestosowane/nieoferowane produkty/usługi lub istotnie ulepszone/zmodyfikowane produkty i/lub usługi (1),
- znaczące zmiany w projekcie/konstrukcji produktów, które polegają na zmianie formy i wyglądu produktów (ale nie zmieniają cech funkcjonalnych ani użytkowych) i opakowania (takich produktów jak np. artykuły żywnościowe, napoje, środki czystości) (2),
- całkowicie nowe lub istotnie ulepszone metody wytwarzania produktów/świadczenia usług, w tym np. wprowadzenie do procesu produkcji lub działalności usługowej nowych materiałów, wyposażenia, strumieni informacji, sprzętu i oprogramowania komputerowego (3),
- nowe metody organizowania rutynowych działań i procedur regulujących pracę firmy, organizację miejsca pracy lub zmiany w stosunkach z otoczeniem (np. zastosowanie po raz pierwszy outsourcingu) (4),
- nowe rozwiązania (po raz pierwszy) w zakresie dystrybucji i promocji produktów (5),
- nowe metody zarządzania, w zakresie planowania, wdrażania nowych struktur organizacyjnych, systemów motywowania/wynagradzania i kontroli (6).

Drugą miarą innowacyjności firm rodzinnych był szacowany przez respondentów procent przychodów ze sprzedaży przeznaczony na działania innowacyjne w ostatnich trzech latach. Z kolei do pomiaru wyników przedsiębiorstw wykorzystano subiektywną ocenę pięciu następujących wskaźników opisujących wyniki firmy – w ostatnich trzech latach, w porównaniu do głównych konkurentów<sup>4</sup>: przeciętny roczny wzrost zatrudnienia, przeciętny roczny wzrost sprzedaży ogółem, udział w rynku (mierzony wielkością sprzedaży), udział w rynku mierzony wartością sprzedaży oraz zyskowność (netto). Ponadto posłużono się tzw. miarą agregatową – obejmującą łączny średni poziom wartości poszczególnych wskaźników.

Badania przeprowadzono od czerwca do sierpnia 2017 roku na próbie 200 przedsiębiorstw rodzinnych. W 135 badanych przedsiębiorstwach właścicielem była generacja ich założycieli (65%), natomiast w 49 przedsiębiorstwach właścicielem było drugie pokolenie rodziny (24,5%). Jedynie w 16 przedsiębiorstwach mamy do czynienia z trzecim pokoleniem rodziny jako właścicielem (8%). Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw (156, co stanowi 78% próby) stanowiła wyłączną własność rodziny, zaś w przypadku 41 firm (20,5% ogółu badanych) są one w 50% lub powyżej własnością rodziny<sup>5</sup>. Jeśli chodzi o wielkość przedsiębiorstw, to największy odsetek stanowiły mikrofirmy, tzn. zatrudniające do 9 osób (46% ogółu badanych podmiotów); 84 przedsiębiorstwa zatrudniały od 10 do 49 osób (42%). W badanej próbie było także 20 przedsiębiorstw średniej wielkości, zatrudniających od 50 do 249 osób oraz 4 duże przedsiębiorstwa (2%).

## Analiza wyników badań

Zakres analizy wyników badań empirycznych został podporządkowany weryfikacji trzech hipotez badawczych. Aby zweryfikować hipotezę pierwszą obliczono współczynniki korelacji liniowej Pearsona pomiędzy liczbą wdrożonych innowacji poszczególnych typów a wynikami badanych firm rodzinnych w ostatnich trzech latach, w odniesieniu do głównych konkurentów (tabela 1). Jednocześnie warto podkreślić, że stwierdzono relatywnie niską średnią liczbę innowacji, przypadającą na badaną firmę rodzinną: tylko w przypadku innowacji typu (3) średnia ta wynosiła 1,145 innowacji/firmę, a w odniesieniu do pozostałych typów średnia ta była niższa – najniższa dla innowacji (6) – tylko 0,555/firmę.

<sup>4</sup> Wszystkie wskaźniki respondenci oceniali w skali 7-stopniowej, gdzie 1 – „zdecydowanie niższy w porównaniu z konkurentami”, 2 – „niższy”, 3 – „raczej niższy”, 4 – „taki sam”, 5 – „raczej wyższy”, 6 – „wyższy”, 7 – „zdecydowanie wyższy w porównaniu z konkurentami”.

<sup>5</sup> Tylko w przypadku 3 firm (1,5%) respondenci stwierdzili, że ich udział w własności firmy jest niższy niż 50%. Jednakże wszyscy respondenci postrzegali swoją firmę jako rodzinną.

Tabela 1. Współczynniki korelacji liniowej Pearsona pomiędzy liczbą wdrożonych innowacji a wynikami badanych firm rodzinnych

Miary wyników przedsiębiorstw	Średnia liczba innowacji	Liczba innowacji według rodzajów					
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Wzrost zatrudnienia	0,299**	0,177*	0,178*	0,349**	0,215**	0,125	0,135
Przeciętny roczny wzrost sprzedaży	0,219**	0,242**	0,162*	0,220**	0,141*	-0,033	0,111
Udział w rynku mierzony wolumenem sprzedaży	0,275**	0,274**	0,142*	0,367**	0,118	0,122	0,069
Udział w rynku mierzony wartością sprzedaży	0,260**	0,133	0,260**	0,321**	0,049	0,061	0,205**
Zysk netto	0,231**	0,179*	0,040	0,091**	0,022*	-0,011	0,055
Miara agregatowa wyników <sup>a</sup>	0,330**	0,257**	0,224**	0,407**	0,184**	0,086	0,139

Legenda:

<sup>a</sup> Średnia arytmetyczna z pięciu zastosowanych miar wyników.

\*Wartości współczynnika korelacji istotne dla  $\alpha = 0,05$ .

\*\*Wartości współczynnika korelacji istotne dla  $\alpha = 0,01$ .

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Na podstawie przeprowadzonych obliczeń można stwierdzić, że liczba wdrożonych innowacji wpływa pozytywnie na wyniki firm rodzinnych. Korelacja pomiędzy zmiennymi charakteryzuje się umiarkowaną siłą – najwyższe współczynniki na poziomie 0,349 i 0,321 dotyczą związków pomiędzy liczbą nowych lub istotnie ulepszonych metod wytwarzania produktów lub świadczenia usług (3) a wynikami firm. Natomiast w przypadku dwóch zależności występuje korelacja ujemna, a mianowicie powiązania innowacji w zakresie dystrybucji i promocji ze wzrostem ze sprzedaży oraz zyskiem netto. Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy pierwszej.

W przypadku weryfikacji hipotezy drugiej zastosowano również współczynnik korelacji liniowej Pearsona pomiędzy oceną ponoszonych nakładów na innowacje a średnią liczbą wdrożonych innowacji. Wynosi on 0,172, co świadczy o występowaniu pozytywnego związku pomiędzy tymi zmiennymi, chociaż zależność ta jest relatywnie słaba



(wartość współczynnika korelacji istotna dla  $\alpha = 0,01$ ). Jednocześnie, aby uzupełnić obraz innowacyjności badanych firm rodzinnych, należy dodać, że aż 44,5% tych przedsiębiorstw nie poniosło w ostatnich 3 latach żadnych znaczących nakładów na wdrażanie innowacji.

W celu weryfikacji hipotezy trzeciej dokonano analizy korelacji liniowej pomiędzy deklarowanymi wydatkami na innowacje a wynikami badanych firm rodzinnych (tabela 2).

**Tabela 2. Współczynniki korelacji liniowej Pearsona pomiędzy ponoszonymi wydatkami na innowacje a wynikami badanych firm rodzinnych**

Miary wyników przedsiębiorstw	Szacowane wydatki na innowacje
<b>Wzrost zatrudnienia</b>	0,149 <sup>*</sup>
<b>Wzrost sprzedaży</b>	0,149 <sup>*</sup>
<b>Udział w rynku mierzony wolumenem sprzedaży</b>	0,194 <sup>**</sup>
<b>Udział w rynku mierzony wartością sprzedaży</b>	0,155 <sup>*</sup>
<b>Zysk netto</b>	0,179 <sup>*</sup>
<b>Miara agregatowa wyników<sup>a</sup></b>	0,213 <sup>**</sup>

Legenda:

<sup>a</sup> Średnia arytmetyczna z pięciu zastosowanych miar wyników.

<sup>\*</sup> Wartości współczynnika korelacji istotne dla  $\alpha = 0,05$ .

<sup>\*\*</sup> Wartości współczynnika korelacji istotne dla  $\alpha = 0,01$ .

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Wartości współczynników korelacji, zawartych w tabeli 2, wskazują na pozytywne zależności pomiędzy badanymi zmiennymi. Analiza wyników pozwala stwierdzić, że im wyższy poziom szacowanych nakładów na innowacje, tym wyższe wyniki badanych przedsiębiorstw. Zatem nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy trzeciej, chociaż zależności pomiędzy badanymi zmiennymi odznaczają się raczej umiarkowaną siłą.

## Podsumowanie

Zaprezentowane wyniki badań wzbogacają wiedzę na temat funkcjonowania firm rodzinnych w Polsce w obszarze ich innowacyjności i jej powiązań z wynikami tych podmiotów. Potwierdzają pozytywne relacje pomiędzy miarami innowacyjności a wynikami firm, chociaż korelacje te nie są zbyt silne. Analiza owych powiązań może wskazywać na

zjawisko „odroczenia w czasie” efektów wdrożonych innowacji, a więc poprawy wyników firmy osiąganey z pewnym opóźnieniem w stosunku do zrealizowanych działań innowacyjnych. Można przypuszczać, że ujemne współczynniki korelacji pomiędzy innowacjami w zakresie dystrybucji i promocji wynikają z faktu odroczenia w czasie efektów innowacji. Trzeba też podkreślić, że poziom innowacyjności badanych firm rodzinnych jest relatywnie niski, niższy w porównaniu do innych przedsiębiorstw, zwłaszcza zaliczanych do kategorii MŚP [por. Kraśnicka, Ingram 2014; Pichlak 2012]. Uzyskany „obraz” innowacyjności firm rodzinnych jest zgodny z wynikami innych badań, które przytoczono w niniejszym artykule.

Przeprowadzone badania mają pewne ograniczenia, które dotyczą kilku kwestii. Pomiar innowacji opierający się na deklarowanej liczbie wdrożonych nowych rozwiązań, choć powszechnie stosowany [*Podręcznik Oslo* 2008], ma oczywistą wadę, gdyż pomija aspekt jakościowy innowacji. Dlatego pożądane byłoby uzupełnienie badań ilościowych badaniami o charakterze jakościowym. Analiza jakościowa wprowadzanych innowacji pozwoliłaby na bardziej precyzyjne ich klasyfikowanie do danej kategorii i dokładniejsze określenie zakresu „nowości” wdrażanych rozwiązań. W ten sposób można przynajmniej częściowo ograniczyć subiektywizm ocen poziomu innowacyjności badanych firm. W przypadku badań dotyczących związków innowacyjności i wyników firm należy zwrócić uwagę na konieczność doskonalenia narzędzi badawczych także w innym zakresie. Warto podkreślić, że badania powiązania ponoszonych nakładów na niektóre znaczące innowacje z osiąganymi wynikami firm można prowadzić w konwencji oceny finansowej projektów inwestycyjnych. W ten sposób nastąpiłoby powiązanie konkretnych wydatków z osiągnięciem obiektywnie ocenianych wyników. Prowadzenie badań wiążących nakłady na innowacje z wynikami mierzonymi wzrostem sprzedaży bądź udziałem w rynku czy zyskiem netto ma pewne ograniczenia, gdyż w takim podejściu trudno jednoznacznie stwierdzić, czy poprawa wskaźników jest skutkiem wdrożonych innowacji, czy też innych działań. Analiza tej relacji zachęca do dalszych badań w szczególności wpływu wyników przedsiębiorstwa (zwłaszcza finansowych) na wielkość nakładów na innowacje.

Ponadto pożądana wydaje się dalsza dyskusja nad doбором mierników oceny wyników przedsiębiorstw rodzinnych i na przykład uwzględnienie w większym zakresie miar pozafinansowych odnoszących się do celów rodziny.

Z punktu widzenia praktyki gospodarczej ważne jest potwierdzenie pozytywnego związku innowacji z wynikami przedsiębiorstw, co powinno zachęcać właścicieli i zarządzających biznesem rodzinnym do wdrażania innowacji w większym zakresie. Tym bardziej, że badania potwierdzają relatywnie silny wpływ między innymi takich innowacji, jak całkowicie nowe lub ulepszone metody wytwarzania produktów/świadczenia usług na osiągnięte wyniki firm rodzinnych.

Zarówno zaprezentowane wyniki badań, jak i znaczenie przedsiębiorczości rodzinnej w gospodarce uzasadniają prowadzenie dalszych pogłębionych badań tego zjawiska. Interesujące wydaje się podjęcie badań dotyczących wpływu na innowacyjność firm rodzinnych w Polsce (na obecnym etapie rozwoju gospodarki rynkowej) takich czynników jak: rodzinność, własność (jej zakres) czy stopień zaangażowania rodziny w zarządzanie firmą, a także sukcesja.

## Bibliografia

**Antoncic B., Hisrich R.D.** (2003), *Privatization, corporate entrepreneurship, and performance: Testing a normative model*, „Journal of Developmental Entrepreneurship”, vol. 8, no. 3, ss. 197–218.

*Badanie firm rodzinnych* (2016), PwC, Instytut Biznesu Rodzinnego [online], [www.pwc.pl](http://www.pwc.pl), dostęp: 2.01.2018.

**Bal-Woźniak T.** (2012), *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym. Uwarunkowania instytucjonalne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

*Barometr firm rodzinnych. Konsekwentnie do sukcesu* (2016), EFB, KPMG, Inicjatywa Firm Rodzinnych.

**Bratnicka-Myśliwiec K., Ingram T.** (2017), *Rodzinność i przewaga konkurencyjna. Kontekst polskich przedsiębiorstw*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty”, nr 1(43), ss. 135–153.

**Chrisman J.J., Chua J.H., De Massis A., Frattini F., Wright M.** (2015), *The ability and willingness paradox in family firm innovation*, „The Journal Product Innovation Management”, vol. 32, no. 3, ss. 310–318.

**Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P.** (1999), *Defining the family business by behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 32, no. 4, ss. 19–39.

**Classen N., Carree M., Van Gils A., Peters B.** (2014), *Innovation in family and non-family SMEs: An exploratory analysis*, „Small Business Economics”, vol. 42, no. 3, ss. 595–609.

**Crossan M.M., Apaydin M.** (2010), *A Multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature*, „Journal of Management Studies”, vol. 47, no. 6, ss. 1154–1191.

**De Massis A., Di Minin A., Frattini F.** (2015), *Family-driven Innovation: Resolving the paradox in family firms*, „California Management Review”, vol. 58, no. 1, ss. 5–19.

**De Massis A., H. Chua J., Chrisman J.J.** (2008), *Factors preventing intra-family succession*, „Family Business Review”, vol. 21, no. 2, ss. 183–199.

**Dieguez-Soto J., Manzaneque M., Rojo-Ramirez A.A.** (2016), *Technological innovation inputs, outputs, and performance: The moderating role of family involvement in management*, „Family Business Review”, vol. 29, no. 3, ss. 327–346.

**Duran P., Kammerlander N., van Essen M., Zellweger T.** (2016), *Doing more with less: Innovation input and output in family firms*, „Academy of Management Journal”, vol. 59, no. 4, ss. 1224–1264.

**Hilami F.M., Ramayah T., Mustapha Y., Pawanchik S.** (2010), *Product and process innovativeness: Evidence from Malaysian SMEs*, „European Journal of Social Science”, vol. 16, no. 4, ss. 556–564.

**Jeżak J.** (2016), *Rozwój przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce na tle tendencji światowych*, „Przegląd Organizacji”, nr 4, ss. 52–59.

**Klimek J., Żelosko B.** (2015), *Innowacyjność przedsiębiorstw rodzinnych w regionie śląskim* [w:] J. Klimek, B. Żelosko (red.), *Innowacyjność firm rodzinnych – uwarunkowania i przejawy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

**Kraśnicka T., Głód W., Wronka-Pośpiech M.** (2016), *Management innovation and its Measurement*, „Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation”, vol. 12, no. 2, ss. 95–122.

**Kraśnicka T., Ingram T. (red.)** (2014), *Innowacyjność przedsiębiorstw – koncepcje, uwarunkowania i pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice.

**Kraśnicka T., Ingram T., Bratnicka K.** (2016), *Stan i kierunki dalszych badań nad zjawiskiem przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 93(1957), ss. 285–297.

**Lipiec J.** (2006), *Przedsiębiorczość rodzinna – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji”, nr 12, ss. 29–33.

**Matzler K., Veider V., Hautz J., Stadler Ch.** (2015), *The impact of family ownership, management, and governance on innovation*, „Journal of Product Innovation Management”, vol. 32, no. 5, ss. 319–333.

**Moore K.** (2009), *Paradigms and theory building in the domain of business families*, „Family Business Review”, vol. 22, no. 2, ss. 167–180.

**Naldi L., Cennamo C., Corbetta G., Gomez-Mejia L.** (2013), *Preserving socioemotional wealth in family firms: Asset or liability? The moderating role of business context*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 37, no. 6, ss. 1341–1360.

**Pichlak M.** (2012), *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa.

*Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji* (2008), Trzecia edycja, OECD/Wspólnoty Europejskie, Wydawnictwo PARP Warszawa.

**Reay T., Jaskiewicz P., Hinings C.R.** (2015), *How family, business, and community logics shape family firm behavior and “rules of the game” in an organizational field*, „Family Business Review”, vol. 28, no. 4, ss. 292–311.

**Rosli M.M., Sidek S.** (2013), *The impact of innovation on the performance of small and medium manufacturing enterprises: Evidence from Malaysia*, „Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprise”, vol. 2013, no. 2013, ss. 1–16.

**Sadkowska J.** (2015), *Aktywność badawczo-rozwojowa jako determinanta wzrostu innowacyjnego firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. II, ss. 155–167.

**Schumpeter J.A.** (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

**Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N., Buchholtz A.K.** (2001), *Agency relationships in family firms: Theory and evidence*, „Organizational Science”, vol. 12, no. 2, ss. 99–116.

**Steinerowska-Streb I.** (2015), *Bariery finansowe w działalności polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, B. Piasecki, A. Marjański (red.), *Firmy rodzinne – doświadczenia i perspektywy zarządzania*, t. XVI, z. 7, cz. II, ss. 351–369.

**Sułkowski Ł.** (2011), *Definicje i typologie małych firm rodzinnych – wnioski z badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju*, t. XII, z. 6, ss. 9–22.

**Surdej A., Wach K.** (2010), *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec sukcesji*, Difin, Warszawa.

**Tagiuri R., Davis J.** (1996), *Bivalent attributes of the family firm*, „Family Business Review”, vol. 9, no. 2, ss. 199–208.

**Tangen S.** (2004), *Performance measurement: From philosophy to practice*, „International Journal of Productivity and Performance Management”, vol. 53, no. 8, ss. 727–737.

**Więcek-Janka E.** (2013), *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

**Woźniak M.G., Jabłoński Ł., Soszyńska E., Firszt D., Bal-Woźniak T.** (2015), *Kapitał ludzki w rozwoju innowacyjnej gospodarki i zarządzaniu innowacyjnością przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Wściubiak Ł.** (2015), *Działalność patentowa firm rodzinnych – wybrane problemy badawcze w świetle literatury przedmiotu*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, *Firmy rodzinne – doświadczenia i perspektywy zarządzania*, B. Piasecki, A. Marjański (red.), t. XVI, z. 7, cz. II, ss. 253–266.

**Yu A., Lumpkin G., Sorenson R.L., Brigham K.H.** (2012), *The landscape of family business outcomes: A summary and numerical taxonomy of dependent variables*, „Family Business Review”, vol. 25, no. 1, ss. 33–57.





---

**Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka** | [m.budzanowska-drzewiecka@uj.edu.pl](mailto:m.budzanowska-drzewiecka@uj.edu.pl)

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania

## Stosunek polskich młodych dorosłych do chatbotów mobilnych w e-commerce – wybrane uwarunkowania

### *The Attitude of Polish Young Adults to Mobile Chatbots in E-commerce – Selected Conditions*

**Abstract:** The development of technology, including work on artificial intelligence, gives marketers new opportunities regarding communication with customers with the help of chatbots (including e-commerce). The aim of the research was to determine the attitude of Polish young adults to (mobile) chatbots in accordance with the TAM model (intention, attitude, ease and convenience of use) and links with consumer innovation. Statistical analyses (ANOVA and regression analysis) confirmed that innovation measured using the DSI scale (Goldsmith and Hofacker) is related to the attitude to chatbots in the surveyed group. Respondents manifest a sceptical attitude towards this new technology, while having little experience with it.

**Key words:** conversational programs, mobile chatbots, young adults, consumer innovation, e-commerce.

## Wprowadzenie

W ostatnich latach za sprawą rozwoju technologii, szczególnie form komunikacji w nowych mediach (Internecie), dokonuje się zmiana w komunikacji i relacjach pomiędzy firmami a klientami. Szeroko rozumiana komunikacja marketingowa pozwala na realizację celów przedsiębiorstw poprzez docieranie do grup docelowych, pod warunkiem

wykorzystania właściwych kanałów i form dotarcia. Na przestrzeni kilku ostatnich lat uwaga praktyków i przedsiębiorców koncentrowała się na mediach społecznościowych. Obecnie w *digital marketingu* zagadnieniem budzącym coraz większe zainteresowanie jest między innymi *conversational commerce*, będący konsekwencją prac nad sztuczną inteligencją w sektorze *machine learning*. Potwierdzają to trendy prognozowane na najbliższe lata, które akcentują znaczenie sztucznej inteligencji (AI) [Edelman Digital Trends Report 2018]. Możliwości jej wykorzystania w postaci algorytmów i systemów rekomendacji są coraz powszechniej stosowane w systemach *marketing automation* i oddziałują na zachowania zakupowe poprzez rekomendacje w handlu elektronicznym (*e-commerce* i *m-commerce*). W tej sferze, ze względu na ograniczoną możliwość komunikacji *face to face*, ważnym zagadnieniem jest właściwe zaplanowanie procesu przekazywania informacji, który coraz częściej odbywa się za pośrednictwem aplikacji z obszaru sztucznej inteligencji – chatbotów, które to komunikują się w imieniu marek z klientami. Chatboty (chatterboty, boty, awatary, linguaboty bądź elektroniczni asystenci, wirtualni doradcy) to programy komputerowe symulujące rozmowę z człowiekiem przy użyciu sztucznej inteligencji. Są one zaprojektowane w celu prowadzenia inteligentnych rozmów z człowiekiem przy użyciu języka naturalnego [np. Følstad, Brandtzaeg 2017; Medhi Thies i in. 2017].

Wirtualni asystenci niedawno zawitali na stronach internetowych w Polsce. Stosunkowo nową ich odmianą są chatboty mobilne (*mobile messenger chatbot*) [Følstad, Brandtzaeg 2017], co łączy się z popularnością urządzeń mobilnych i dedykowanych im komunikatorów [Budzanowska-Drzewiecka 2017].

Pomimo że zainteresowanie ze strony badaczy tym zagadnieniem wzrasta, to nadal wiedza w tej dziedzinie jest fragmentaryczna. Na przykład brakuje informacji na temat uwarunkowań i przyczyn korzystania przez użytkowników z chatbotów [Brandtzaeg, Følstad 2017]. Dlatego też podjęto próbę realizacji badań eksploracyjnych na rynku polskim wśród młodych dorosłych, których celem było określenie ich stosunku do chatbotów (mobilnych) w sferze *e-commerce*. Pilotażowe badania empiryczne, poza identyfikacją znajomości i zakresu sięgania po chatboty mobilne przy zakupach *online*, odpowiadają na pytanie o powiązanie pomiędzy stosunkiem do chatbotów a innowacyjnością konsumencką. Badania ankietowe wśród 250 młodych dorosłych posłużyły jako podstawa do weryfikacji założeń.

Analizy poprzedzono przeglądem literatury, pozwalającym na systematyzację wiedzy dotyczącej projektowania i wdrażania programów konwersacyjnych w sferze *e-commerce* z perspektywy interdyscyplinarnego ujęcia zachowań konsumentów.

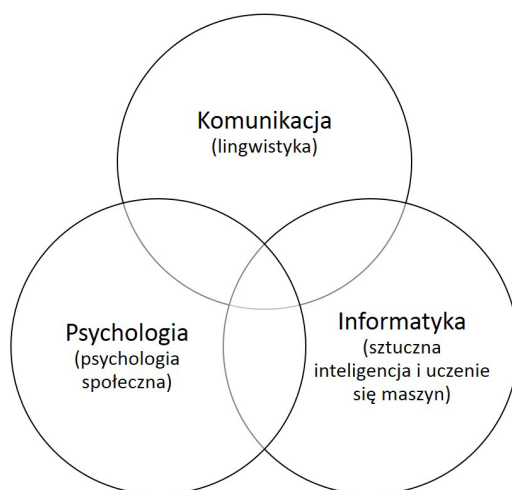
## Chatboty w ujęciu interdyscyplinarnym

W literaturze przedmiotu można się spotkać nie tylko ze zróżnicowanymi terminami opisującymi programy konwersacyjne (*conversational agents*, CAs), co podkreślono wcześniej, ale także z odmiennymi ich konceptualizacjami. Ich odrębne ujmowanie wynika między innymi z szerokiego ich zastosowania [Gnewuch, Maedche 2017; Luger, Sellen 2016]. Mogą one służyć do wielu celów, w tym do obsługi klienta, emocjonalnego wsparcia, rozrywki czy budowania więzi użytkownika z innymi ludźmi lub maszynami<sup>1</sup>. Konsekwencją tego jest zróżnicowanie, widoczne także w próbach ich kategoryzacji, których podstawą może być na przykład specjalizacja [Pleban 2011] czy poziom zaawansowania [Adamczyk 2009]. Na przykład U. Gnewuch i A. Maedche [2017] sięgnęli po odmienne konteksty zastosowania oraz podstawowy tryb komunikacji jako dwa podstawowe wymiary pozwalające uporządkować programy konwersacyjne. Zwrócili uwagę, że część z nich opiera się głównie na słowie pisanym (np. chatboty). W opozycji są te komunikujące się za pomocą mowy (np. wirtualny asystent). Ponadto niektóre z nich są przeznaczone do celów ogólnych (np. Siri Apple'a), inne natomiast mają konkretne zastosowanie [Nunamaker i in. 2011], powiązane z dziedziną (np. *e-commerce*), zadaniem czy użytkownikiem (np. podczas jazdy samochodem czy do wykonywania obowiązków zawodowych), co oznacza, że mogą komunikować się z użytkownikiem na dowolny temat bądź w ściśle określonym zakresie.

Projektowanie i wdrażanie tej stosunkowo nowej interaktywnej technologii nie jest jedynie technicznym wyzwaniem i wymaga nie tylko analiz opłacalności, ale też interdyscyplinarnej wiedzy, pozwalającej zrozumieć relacje między ludźmi i maszynami [Ochs, Pelachaud, Mckeown 2017]. Doprowadziło to do powstania botyki – dziedziny pozwalającej na zwiększanie skuteczności w relacjach człowiek – maszyna (*Human-Computer Interaction*, HCI) poprzez wykorzystywanie wiedzy na temat zachowania ludzi do modelowania ich cyfrowych odpowiedników. Dziedzina ta czerpie wiedzę przede wszystkim z nauk informatycznych, o komunikacji oraz z psychologii społecznej [Rogowska 2010].

<sup>1</sup> Przykładowe zastosowania botów można znaleźć na stronie <https://botlist.co/>.

Rysunek 1. Podstawowe dziedziny wiedzy wyjaśniające działanie programów konwersacyjnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rogowska 2010, s. 138.

Pomimo prób wyjaśniania działania programów konwersacyjnych z perspektywy odmiennych dziedzin naukowych, nadal pozostaje wiele niejasności dotyczących tego, czego oczekują użytkownicy podczas interakcji z nimi, a w konsekwencji: jak je odpowiednio zaprojektować. Dotychczasowe wyniki badań, zarówno z perspektywy informatycznej, jak i lingwistycznej czy psychologicznej, nie wyczerpują zagadnienia. Wskazują jednak kierunki zmian, podkreślając zgodnie, że rozwiązania muszą przyjmować cechy ludzkiej komunikacji, aby być bardziej naturalne i angażujące dla użytkowników [Gnewuch, Maedche 2017]. Specyficznym obszarem analiz w związku z rozwojem programów konwersacyjnych są analizy dotyczące języka. Z perspektywy lingwistycznej – komunikacja odbywająca się za pośrednictwem komputera (*computer mediated communication*; CMC) stała się ważnym obszarem badań, w związku z upowszechnieniem się urządzeń mobilnych i komunikatorów, szczególnie popularnych wśród przedstawicieli młodszych pokoleń. Przedmiotem zainteresowania jest tu sposób komunikacji, który, w porównaniu do tradycyjnych jej form, jest skrótowy, nieformalny i przesycony akronimami, częściowo zastępującymi niezbędną do interpretacji komunikatu komunikację niewerbalną. Na przykład J. Hill z zespołem [2015] analizowali różnice w komunikacji człowieka z wirtualnym agentem bądź z człowiekiem. Odkryli, że interakcje człowieka z chatbotem trwają dłużej niż człowieka z nieznanym człowiekiem. Ponadto charakteryzują je krótsze wiadomości, mniej skomplikowane słownictwo i więcej wulgaryzmów [Hill, Randolph Ford, Farreras 2015].

Z perspektywy nauk o komunikacji przywołuje się teorię równości medialnej (*media equation*) B. Reevesa i C. Nassa [2000], zgodnie z którą interakcje ludzi z maszynami, telewizją czy nowymi mediami są społeczne i naturalne, jak interakcje w rzeczywistym

życiu. Z czego wynika, że ludzie reagują na programy konwersacyjne w ten sam sposób, w jaki robią to podczas interakcji społecznych (poprzez uprzejmość, współpracę, przypisywanie cech osobowości, takich jak agresywność, humor, wiedza i nawet płęć) – w zależności od wskazówek, które otrzymują z mediów [Medhi Thies i in. 2017].

Ujęcie to uzupełniane jest przez badania na polu psychologii społecznej, które koncentrują się na reakcjach ludzi na sztuczną inteligencję naśladującą człowieka. Na przykład K. Corti i A. Gillespie [2016] wykazali, że osoby, które postrzegają chatboty jako ludzi, dokładają więcej starań, aby naprawić nieporozumienia, w porównaniu do tych, którzy postrzegali chatboty jako automaty. W innych badaniach skupiano się natomiast na określeniu atrakcyjności osobowości chatbotów dla użytkowników [Medhi Thies i in. 2017]. Ponadto aspektem, który zwraca uwagę badaczy, jest sposób ucieleśnienia programu: awatar lub prostsze rozwiązania, jak statyczne obrazy [Gnewuch, Maedche 2017]. Wspomniane wątki badawcze i uzyskane wyniki można odnieść do efektu antropomorfizacji, z którego wynika, że zastosowane w projekcie fizyczne podobieństwo produktu do człowieka pozwala na oczekiwanie przychylniejszego jego przyjęcia [Torre, Mudyń 2014]. Przyjmuje się, że w kontakcie z takim produktem/projektem uruchamiają się te same struktury nerwowe, co w przypadku interakcji z człowiekiem, zatem antropomorfizowany program konwersacyjny może być oceniany jako bardziej przewidywalny, inteligentny czy godny zaufania [Torre, Mudyń 2014].

Innym aspektem, który może przyczyniać się do przychylnych ocen chatbotów, jest ich specjalizacja [Chattaraman i in. 2014]. Te wyspecjalizowane były postrzegane przez badanych klientów sklepów internetowych jako bardziej wiarygodne, co przekładało się na zaufanie do strony internetowej i zamiar zakupu oferowanych produktów, szczególnie w przypadku kobiet.

Na tle przytoczonych przykładowych wyników badań nie jest zaskakujące, że ewolucja chatbotów zmierza w kierunku upodobnienia ich do człowieka, tak aby potencjalny odbiorca sądził, że jest obsługiwany i rozmawia z żywym człowiekiem. Doskonalenie ich wiąże się z jednej strony z nadawaniem im bardziej dopracowanej postaci – aspekty pozalingwistyczne (np. wyposażenie w głos niekoniecznie przypominający roboty, mimika, gesty) i osobowości (tak aby zapewniały rozrywkę czy pozwalały na dyskusję, nie tylko prostą wymianę informacji). Z drugiej strony wymagają prac w obszarze lingwistycznym (np. płynność wypowiedzi).

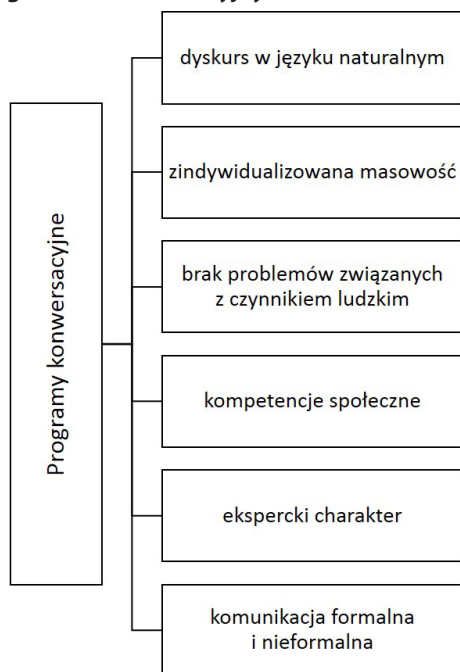
Chatboty zmieniają się też wraz z postęпами w biznesie elektronicznym, dopasowując się do potrzeb informacyjno-komunikacyjnych odbiorców (użytkowników Internetu). Jedna ze zmian, która pozwoliła wykształcić nowe nawyki w tym obszarze, to popularyzacja urządzeń mobilnych [Krzepicka 2016].

## Chatboty jako narzędzie wspomagające działania marketingowe

Z perspektywy praktyki i teorii marketingowej ważne są aspekty dotyczące zasadności wdrażania programów konwersacyjnych, które łączą się z korzyściami dla przedsiębiorstw z jednej strony, a z drugiej – dla klientów. Mogą one pełnić wielorakie funkcje, w tym przede wszystkim: informacyjną, promocyjną i doradczą [Rogowska 2010], co wyjaśnia zainteresowanie programami konwersacyjnymi z perspektywy marketingu głównie w dziedzinie obsługi klienta [Gnewuch, Maedche 2017] oraz *e-commerce*.

Wirtualni agenci są coraz częściej wdrażani w witrynach handlu elektronicznego, aby zapewnić bardziej naturalny, społeczny i angażujący sposób dostarczania informacji o produktach kupującym *online* [Chattaraman i in. 2014].

Rysunek 2. Cechy programów konwersacyjnych istotne w kontekście obsługi klienta



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Janas 2012, ss. 199–211.

Interakcje klientów z botami mogą być odbierane jako bardziej naturalne w porównaniu do korzystania z aplikacji mobilnych [Brandtzaeg, Følstad 2017]. Wydają się oferować możliwość szybkiego, wygodnego i ekonomicznego kanału komunikacji z klientami, co może być zgodne z oczekiwaniami odbiorców, którzy cenią wygodę i personalizację w kontaktach z firmami. Skłania to przedsiębiorstwa do poszukiwania inno-

wacyjnych rozwiązań zapewniających całodobową obsługę klienta, przy jednoczesnych oszczędnościach wynikających ze zmniejszenia zatrudnienia. Na przykład badania wykazały, że po wdrożeniu wirtualnego asystenta w serwisie internetowym, stwierdzono między innymi wzrost sprzedaży *online* i odciążenie pracowników z działu obsługi klienta (przeprowadzanie kilku tysięcy rozmów w ciągu doby) [Janas 2012; Kuligowska 2011]. Innym akcentowanym w literaturze przedmiotu aspektem jest możliwość pozyskiwania danych dotyczących konsumentów podczas interakcji z chatbotami.

Z perspektywy użytkownika chatboty pozwalają oszczędzać czas, ograniczać uciążliwość i znudzenie poprzez automatyzację rutynowych zadań [Joshi i in. 2017], co w przypadku *e-commerce* oznacza możliwość łatwiejszego dostępu do produktów, składania zamówień czy śledzenia przesyłek w dowolnym czasie. Jednak pomimo zalet podkreślanych w literaturze przedmiotu, akceptacja dostępnych chatbotów przez użytkowników nie jest tak entuzjastyczna, wręcz spora ich część została wycofana [Brandtzaeg, Følstad 2017]. Być może wynika to z faktu, że większość chatbotów nie spełnia oczekiwań użytkowników z powodu niejasnych celów, nietrafnych odpowiedzi lub niewystarczającej użyteczności.

Wady te można między innymi powiązać z lukami w wiedzy dotyczącej reakcji konsumentów na zastąpienie pracowników działów obsługi klienta chatbotami. M.S. Ben Mimoun z zespołem [2012] postanowili zidentyfikować typowe błędy w projektowaniu wirtualnych agentów, podkreślając, że główną przyczyną niepowodzeń ich wdrożenia jest niedopasowanie do oczekiwań konsumentów. Oczekiwania te mogą się różnić w zależności od grupy docelowej. Na przykład badania V. Chattaraman z zespołem [2012] koncentrowały się na określeniu zalet i barier interakcji z wirtualnymi agentami z perspektywy starszych użytkowników sklepów internetowych. W innych badaniach badacze dowiedli, że w przypadku tej grupy wiekowej wprowadzenie wirtualnego agenta (o ludzkiej postaci) zmniejsza niepokój wywołany zakupami *online* [Chattaraman i in. 2014]. Różne grupy demograficzne wykazują też odmienne tendencje do oceny jakości rozmów między chatbotami; w szczególności kobiety i młodszy użytkownicy ocenili rozmowy bardziej przychylnie [Shah i in. 2016].

Przytoczone wyniki badań potwierdzają, że chatboty są obiecującym narzędziem komunikacji z klientem, jednak istnieją ograniczenia wynikające z innowacyjności technologii, nie tylko związane z jej niedoskonałością, ale także obawą co do znajomości tej technologii wśród konsumentów, co potwierdza konieczność badania zachowań potencjalnych użytkowników z różnych grup wiekowych i rynków, które charakteryzują się odmiennym rozwojem infrastruktury komunikacyjnej.

## Metoda badań empirycznych

Nie ulega wątpliwości, że chatboty, szczególnie chatboty mobilne, są nadal nową technologią i jako takie są najczęściej używane przez innowatorów i wczesnych użytkowników [Brandtzaeg, Følstad 2017]. Dlatego też, planując badania, postanowiono skoncentrować się na innowacyjności konsumenta jako jednej ze zmiennych objaśniających. Z racji tego, że jest ona odmiennie ujmowana w literaturze przedmiotu [więcej np. Budzanowska-Drzewiecka 2018], sięgnięto po dwie skale do jej pomiaru: B.F. Blake'a z zespołem [2009] (*General Shopping Innovativeness*, GSI) oraz R.E. Goldsmitha i C.F. Hofackera [1991] (*Domain Specific Innovativeness*, DSI).

Zaadaptowana w sferze korzystania z urządzeń mobilnych skala innowacyjności (DSI) okazała się nie spełniać wymogów rzetelności, stąd w wyniku zastosowania analizy czynnikowej (VARIMAX znormalizowana) ograniczono początkową liczbę jej pozycji, zostawiając te trzy, których ładunki czynnikowe były większe niż 0,7 (standaryzowana alfa = 0,726482; współczynnik korelacji = 0,469599).

Podobną procedurę zastosowano w przypadku wyodrębnienia zmiennych pozwalających na określenie stosunku do chatbotów mobilnych w badanej grupie. Początkową listę osiemnastu pozycji zredukowano do dziesięciu. Odnosiły się one do zmiennych wynikających z modelu Dávisa [1993] (*Technology Acceptance Model*, TAM): zamiar, postawa, wygoda oraz łatwość użytkowania chatbotów mobilnych.

W pierwszym etapie zastosowano analizę czynnikową, która pozwoliła na właściwe dopasowanie pozycji do trzech zmiennych: zamiar, wygoda i łatwość użytkowania (ładunki poszczególnych czynników były większe 0,8). W kolejnym etapie przeprowadzono analizę rzetelności dla każdej ze zmiennych (tabela 1).

**Tabela 1. Podstawowe parametry dotyczące stosunku badanych do chatbotów mobilnych**

Zmienna	Liczba pozycji	Średnia (m)	Odchylenie standardowe (SD)	Alfa Cronbacha
Zamiar korzystania z chatbotów mobilnych	3	2,2909	1,2471	,79576
Postawa wobec z chatbotów mobilnych	2	3,2070	1,4572	,73164
Wygoda korzystania z chatbotów mobilnych	2	3,7281	1,4383	,76732
Łatwość korzystania z chatbotów mobilnych	3	4,1264	1,5771	,91507

Źródło: opracowanie własne.

Badania zrealizowano wśród 250 młodych dorosłych – studentów dwóch krakowskich uczelni wyższych – na początku 2018 roku. Wykorzystano w tym celu ankietę audytoryjną opartą na autorskim kwestionariuszu. Badania właściwe poprzedzono pi-



lotażem (w gronie 40 osób). Pozwolił on na dopracowanie sformułowań, szczególnie w przypadku tłumaczeń zapożyczonych z literatury przedmiotu skal do pomiaru innowacyjności konsumenta oraz zmiennych występujących w modelu TAM, które dostosowano do kontekstu konwersacji poprzez chatboty mobilne.

Analiza danych została przeprowadzona w programie Statistica 12, z wykorzystaniem metod statystycznych – analizy wariancji i regresji.

Ostatecznie w wyniku odrzucenia niepoprawnie wypełnionych kwestionariuszy analizowano wskazania 228 respondentów w wieku od 18 do 30 lat ( $m = 23$  lata;  $d = 23$ , liczność mody – 38 osób), wśród których przeważały kobiety (150 osób, 66%).

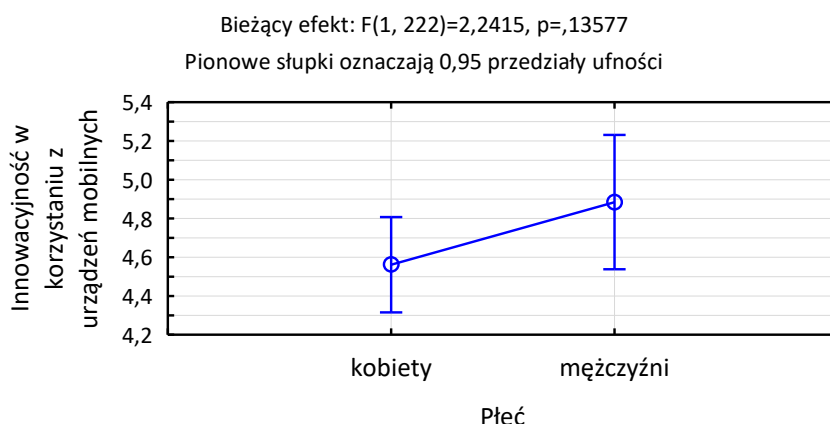
Wszystkie badane osoby przyznały, że mają doświadczenia w korzystaniu z urządzeń mobilnych. Ogół respondentów – poza jedną osobą – to posiadacze smartfonów, 34% z nich ma też tablet, a 13% badanych wskazało, że korzysta także z innych urządzeń mobilnych. Wachlarz funkcjonalności urządzeń mobilnych, z którego korzystają badani, jest szeroki, niemniej z największą częstotliwością wskazywali na korzystanie z komunikatorów ( $m = 4,69$ ; w skali 1–5;  $SD = 0,77$ ) oraz z mediów społecznościowych ( $m = 4,29$ ;  $DS = 1,077$ ). Zdecydowanie rzadziej przyznawali, że urządzenia mobilne służą im do zakupów ( $m = 2,54$ ,  $SD = 1,099$ ).

## Wyniki badań

Większość badanych przyznała, że spotkała się z możliwością kontaktu z firmami za pośrednictwem chatbotów (169 osób, 74%). Niemniej jedynie 37% (84) respondentów zadeklarowało, że kiedykolwiek skorzystali z takiej możliwości. Spotkali się także z chatbotami w komunikatorach (158 osób, 69%), jednak zdecydowanie mniej badanych (72, 31%) zdecydowało się z nich skorzystać, a jedynie 9% (21 osób) wykorzystało je do pomocy przy zakupie. Wyniki świadczą o niewielkim poziomie znajomości tej technologii w badanej grupie. Pomimo, że młodzi dorośli uważani są za *digital native*, to w przypadku tego narzędzia komunikacji nie mają własnych doświadczeń pozwalających na trafniejszą ocenę ich możliwości.

Sugerując się wynikami badań H. Shah z zespołem [2016], postanowiono sprawdzić, czy stosunek do korzystania z chatbotów jest odmienny u kobiet i mężczyzn. Przeprowadzona w tym celu jednoczynnikowa ANOVA nie wykazała istotnych statystycznie różnic we wskazaniach badanej grupy. Zarówno zamiar korzystania, jak i postawa wobec chatbotów nie są powiązane z płcią badanego, niemniej w obu przypadkach pojawiła się tendencja potwierdzająca większą przychylność kobiet wobec takiego rozwiązania. Mężczyźni natomiast mieli skłonność do podkreślania wygody i łatwości korzystania z takiego rozwiązania technologicznego.

Rysunek 3. Innowacyjność konsumentów obu płci w korzystaniu z urządzeń mobilnych



Źródło: opracowanie własne.

Badani charakteryzują się średnim poziomem innowacyjności w obu analizowanych przypadkach. Nie dziwi, że ich innowacyjność w sferze korzystania z urządzeń mobilnych (DSI) jest wyższa w porównaniu do ogólnej innowacyjności. Jak wcześniej zaznaczono, są oni posiadaczami takich urządzeń i korzystają z nich z dużą częstotliwością i w różnych celach.

Tabela 2. Innowacyjność badanych respondentów

Zmienna	Liczba przypadków	Średnia (m)	Odchylenie standardowe (SD)
Innowacyjność (GSI)	228	3,5945	1,1999
Innowacyjność w korzystaniu z urządzeń mobilnych (DSI)	225	4,6722	1,1544

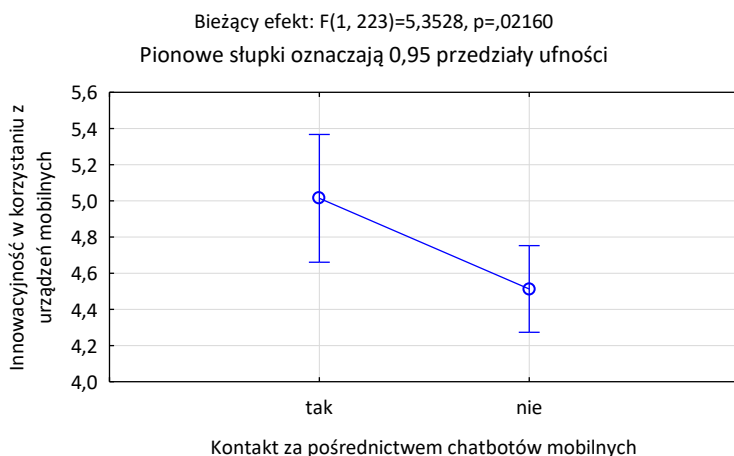
Skala: 1 do 7, 1 – najniższa wartość.

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie, kobiety i mężczyźni nie różnią się poziomem innowacyjności ogólnej oraz w szczegółowej sferze korzystania z urządzeń mobilnych. Przy czym, co ciekawe – ogólna innowacyjność (GSI), która jest zdecydowanie wyższa u przedstawicieli obu płci, wykazuje mniejsze zróżnicowanie ( $p = 0,46743$ ) niż w przypadku korzystania z urządzeń mobilnych. Tu, pomimo że zależność nie jest istotna statystycznie, to badani mężczyźni wykazywali się większą innowacyjnością.

Jak wynika z analiz, ogólna innowacyjność (GSI) nie jest powiązana też z doświadczeniami z chatbotami u badanych. Natomiast inaczej wygląda sytuacja w przypadku innowacyjności konsumentów w użytkowaniu urządzeń mobilnych (rysunek 4).

**Rysunek 4. Innowacyjność konsumentów w korzystaniu z urządzeń mobilnych w zależności od doświadczeń w korzystaniu z chatbotów**



Źródło: opracowanie własne.

W tym przypadku osoby, które kontaktowały się z przedsiębiorcami za pomocą chatbotów mobilnych, wykazują się wyższą innowacyjnością w korzystaniu z urządzeń mobilnych ( $p = 0,2160$ ).

Analizę regresji wykorzystano do ustalenia zmiennych objaśniających postawę wobec korzystania z chatbotów mobilnych przy zakupie dóbr i usług oraz zamiaru sięgania po nie.

Analiza regresji potwierdziła, że zamiar sięgania po chatboty mobilne dedykowane zakupom jest uzależniony od postawy wobec nich oraz innowacyjności DSI ( $F(2, 222) = 66,167, p < 0,0000, R = 0,6111$ ). Natomiast postawa wobec nich zależy także od innowacyjności konsumenta (DSI) oraz oceny wygody i łatwości ich użytkowania ( $F(3, 221) = 36,893, p < 0,0000, R = 0,5776$ ). Przy czym korelacje pomiędzy zmiennymi a innowacyjnością są słabe. Co ciekawe, pojawiła się tendencja wskazująca, że osoby o wyższym poziomie innowacyjności wykazują się większym sceptycyzmem wobec chatbotów mobilnych, chociaż wykazują większą skłonność do korzystania z nich.

Wyjaśnieniem mogą być wady i zalety przypisywane tej technologii przez badanych. W ich opinii podstawową zaletą (dla użytkownika – konsumenta) jest ich dostępność w dowolnym miejscu i czasie poprzez urządzenia mobilne oraz możliwość personalizacji. Badani dostrzegają też ich negatywne strony, jak chociażby niezgodne z przeznaczeniem wykorzystywanie przez firmy informacji w ten sposób pozyskanych, ale przede wszystkim brak kontaktu z żywym człowiekiem. Respondenci, podając wady, wskazywali również na niedoskonałość technologii<sup>2</sup>, niepewność wynikającą z braku kontaktu z człowiekiem oraz intruzyność.

## Wnioski i ograniczenia

Wyniki potwierdzają, że chatboty (mobilne) są traktowane przez młodych dorosłych uczestniczących w badaniu jako nowa, innowacyjna technologia. Większość z nich nie skorzystała z możliwości kontaktowania się z przedsiębiorstwami za pomocą chatbotów. Ta obserwacja, w połączeniu ze stosunkowo niskim poziomem innowacyjności, zdaje się potwierdzać, że obecnie jest to narzędzie wykorzystywane głównie przez osoby, które charakteryzuje otwartość na nowości technologiczne.

Należy pamiętać, że pomimo sygnalizowania wielu wad i raczej sceptycznej postawy wobec chatbotów, obawy badanych wynikają w dużej mierze z ich przekonań niż doświadczeń, stąd wynik należy interpretować ostrożnie. Niski poziom znajomości tej technologii jest jedną z przesłanek wskazujących na konieczność odmiennego planowania badań w tym obszarze. O ile ważne jest poznanie obaw związanych z korzystaniem z chatbotów, co może opóźniać adaptację tej nowości na rynku (i tu sprawdza się pomiar deklaracji), to badanie ocen i interakcji z chatbotami wymaga zastosowania badań eksperymentalnych.

W podjętej próbie badawczej postanowiono określić relacje pomiędzy innowacyjnością, płcią i wcześniejszymi doświadczeniami respondentów a ich stosunkiem do chatbotów. Ze względu na dobór próby, nie wszystkie założone zależności udało się przetestować. Dlatego warto w przyszłości rozważyć zmianę techniki doboru próby, szczególnie starając się zrównoważyć proporcję płci w próbie. Być może brak istotnych statystycznie związków pomiędzy płcią a badanymi zmiennymi wynikał z niewielkiego odsetka mężczyzn wśród badanych.

---

<sup>2</sup> Miały one różny charakter, głównie akcentowały braki związane z łatwością i trafnością konwersacji.

## Bibliografia

- Adamczyk J.** (2009), *Ewolucja internetowych botów*, „Marketing w Praktyce”, nr 1, ss. 10–13.
- Blake B.F., Shamatta C., Neuendorf K.A., Hamilton R.L.** (2009), *The cross-national comparison of website feature preferences: A practical approach*, „International Journal of Internet Marketing and Advertising”, vol. 5, no. 3, ss. 145–165.
- Brandtzaeg P.B., Følstad A.** (2017), *Why People Use Chatbots*, Insci 2017, 9934, ss. 377–392.
- Budzanowska-Drzewiecka M.** (2017), *Mobilna komunikacja marketingowa jako sposób na dotarcie do odbiorców: uwarunkowania i ograniczenia* [w:] M. Lakomy, K. Oświecimski (red.), *Zarządzanie i nowe technologie ICT w sferze publicznej*, Akademia Ignatianum, Wydawnictwo WAM, Kraków, ss. 97–125.
- Budzanowska-Drzewiecka M.** (2018), *Pomiar innowacyjności konsumenta w sferze zakupów on-line na przykładzie polskich młodych dorosłych*, „Konsumpcja i Rozwój”, nr 1, 30–41.
- Chattaraman V., Kwon W.S., Gilbert J.E.** (2012), *Virtual agents in retail web sites: Benefits of simulated social interaction for older users*, „Computers in Human Behavior”, vol. 28, no. 6, ss. 2055–2066.
- Chattaraman V., Kwon W.S., Gilbert J.E., Li Y.** (2014), *Virtual shopping agents: Persona effects for older users*, „Journal of Research in Interactive Marketing”, vol. 8, no. 2, ss. 144–162.
- Corti K., Gillespie A.** (2016), *Co-constructing intersubjectivity with artificial conversational agents: People are more likely to initiate repairs of misunderstandings with agents represented as human*, „Computers in Human Behavior”, no. 58, ss. 431–442.
- Davis F.** (1993), *User acceptance of information technology: System characteristics, user perceptions and behavioral impacts*, „International Journal of ManMachine Studies”, vol. 38, no. 3, ss. 475–487.
- Edelman Digital Trends Report* (2018), Edelman.
- Følstad A., Brandtzaeg P.B.** (2017), *Chatbots and the new world of HCI*, „Interactions”, vol. 24, no. 4, ss. 38–42.

**Gnewuch U., Maedche A.** (2017), *Towards Designing Cooperative and Social Conversational Agents for Customer Service*, Proceedings of the International Conference on Information Systems (ICIS), ss. 1–13.

**Goldsmith R.E., Hofacker C.F.** (1991), *Measuring consumer innovativeness*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, vol. 19, no. 3, ss. 209–221.

**Hill J., Randolph Ford W., Farreras I.G.** (2015), *Real conversations with artificial intelligence: A comparison between human-human online conversations and human-chatbot conversations*, „Computers in Human Behavior”, nr 49, ss. 245–250.

**Janas A.** (2012), *Perspektywy doskonalenia procesu komunikacji przedsiębiorstw a klientami i kooperantami dzięki wykorzystaniu internetowych programów konwersatoryjnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 721(29), ss. 199–211.

**Joshi H., Agarwal V., Ghodke A., Gupta D., Gaikwad S.** (2017), *Proposal of chat based automated system for online shopping*, „American Journal of Neural Networks and Applications”, vol. 3, no. 1, ss. 1–4.

**Krzepicka A.** (2016), *Wpływ mobilnych technologii informacyjnych na procesy zakupu*, „Handel Wewnętrzny”, nr 3(362), ss. 187–194.

**Kuligowska K.** (2011), *Koszty i korzyści implementacji wirtualnych asystentów w przedsiębiorstwach oraz ich znaczenie dla rozwoju gospodarki elektronicznej*, Rozprawa doktorska, Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

**Luger E., Sellen A.** (2016), *Like Having a Really Bad PA*, Proceedings of the 2016 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems – CHI '16, ACM Press, New York, ss. 5286–5297.

**Medhi Thies I., Menon N., Magapu S., Subramony M., O'Neill J.** (2017), *How do you want your chatbot? An exploratory Wizard-of-Oz study with young, Urban Indians*, Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics), 10513 LNCS, ss. 441–459.

**Ben Mimoun M.S., Poncin I., Garnier M.** (2012), *Case study – embodied virtual agents: An analysis on reasons for failure*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, vol. 19, no. 6, ss. 605–612.

**Nunamaker J.F., Derrick D.C., Elkins A.C., Burgoon J.K., Patton M.W.** (2011), *Embodied conversational agent-based kiosk for automated interviewing*, „Journal of Management Information Systems”, vol. 28, no. 1, ss. 17–48.

**Ochs M., Pelachaud C., Mckeown G.** (2017), *A user perception-based approach to create smiling embodied conversational agents*, „ACM Transactions on Interactive Intelligent Systems”, vol. 7, no. 1, ss. 1–33.

**Pleban B.** (2011), *Analiza i porównanie zastosowań chat botów w e-biznesie*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 23, ss. 198–208.

**Reeves B., Nass C.** (2000), *Media i ludzie*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.

**Rogowska D.** (2010), *Zastosowanie metod sztucznej inteligencji wspomagających kontakty z klientami na przykładzie chatterbotów*, „Ekonomia i Zarządzanie”, z. 2, nr 4, ss. 137–146.

**Shah H., Warwick K., Vallverdú J., Wu D.** (2016), *Can machines talk? Comparison of Eliza with modern dialogue systems*, „Computers in Human Behavior”, nr 58, ss. 278–295.

**Torre A.L., Mudyń K.** (2014), *Uwarunkowania i psychologiczne konsekwencje antropomorfizacji*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis”, nr 159, ss. 57–68.



SPOŁECZNA AKADEMIA NAUK

## Studia I i II stopnia

(LICENCJACKIE, INŻYNIERSKIE, MAGISTERSKIE,  
JEDNOLITE MAGISTERSKIE)

### SPOŁECZNE I HUMANISTYCZNE

- Bezpieczeństwo narodowe
- Dziennikarstwo i komunikacja społeczna
- Europeistyka
- Filologia angielska
- Japonistyka
- Pedagogika
- Pedagogika specjalna
- Pedagogika resocjalizacyjna
- Psychologia
- Socjologia
- Socjokryminologia
- Stosunki międzynarodowe
- Turystyka i rekreacja

### EKONOMICZNE

- Finanse i rachunkowość
- Logistyka
- Zarządzanie
- Ekonomia

### ARTYSTYCZNE

- Film i sztuki audiowizualne
- Grafika

### MEDYCZNE

- Fizjoterapia
- Kosmetologia
- Zdrowie publiczne

### PRAWNE

- Prawo
- Administracja

### TECHNICZNE

- Architektura i urbanistyka
- Geodezja i kartografia
- Informatyka

## Studia podyplomowe

[www.podyplomowe.san.edu.pl](http://www.podyplomowe.san.edu.pl)

## PAO: Studia przez internet

[www.pao.pl](http://www.pao.pl)

## Studia III stopnia

(SEMINARIUM DOKTORANCKIE)

- Informatyka
- Zarządzanie
- Językoznawstwo

[www.san.edu.pl](http://www.san.edu.pl)



## Studia w języku angielskim:

### \* Bachelor & Master

- International Business Management
- International Business Communication
- International Tourism and Hospital Management
- IT Management

### \* American Master from Clark University

- Master of Science in Professional Communication
- Master of Public Administration
- Master of Science in Information Technology

### \* MBA@SAN z dyplomem Master Clark University Ma

[www.clarkuniversity.eu](http://www.clarkuniversity.eu)